

651.3  
RET  
u ei

S

**KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR BERSAMA SATUAN  
ADMINISTRASI MANUNGGAL DI BAWAH  
SATU ATAP (SAMSAT) KOTA SEMARANG II**

**TESIS  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

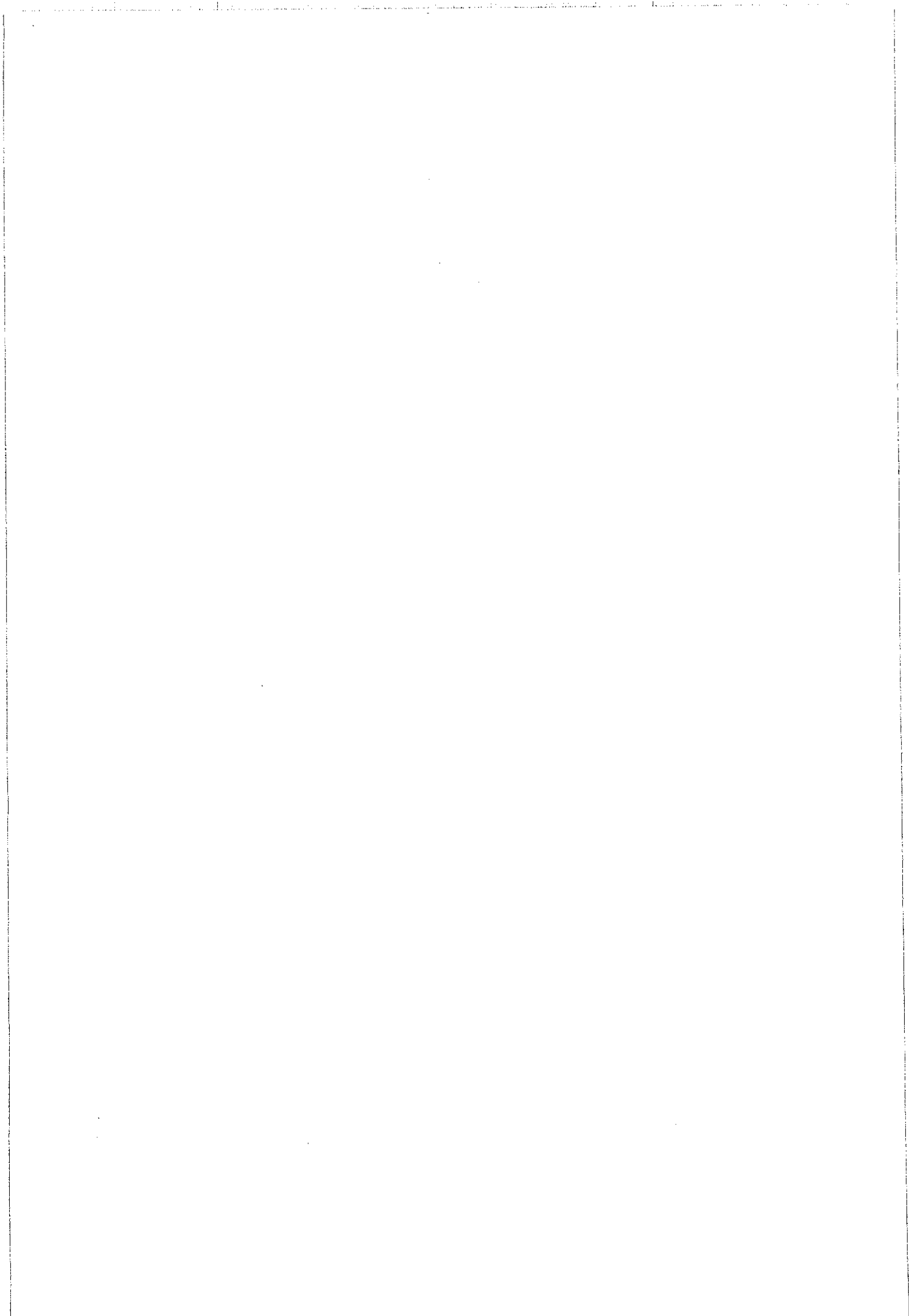
**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi: Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi: Magister Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh:**

**EKO RETNOWATI  
D4E001008**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**



**KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR BERSAMA SATUAN  
ADMINISTRASI MANUNGGAL DI BAWAH  
SATU ATAP (SAMSAT) KOTA SEMARANG II**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
EKO RETNOWATI  
D4E001008  
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal: 23 Desember 2002

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji:

Prof. Drs. Y. Warella, MPA., Ph.D

Anggota Tim Penguji lain:

1. Drs. Wahyu Pujoyono, SU

Sekretaris Penguji

(Drs. Ari Subowo, MA)

2. Dra. Kismartini, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal: 23 DEC 2002

Ketua Program Studi MAP

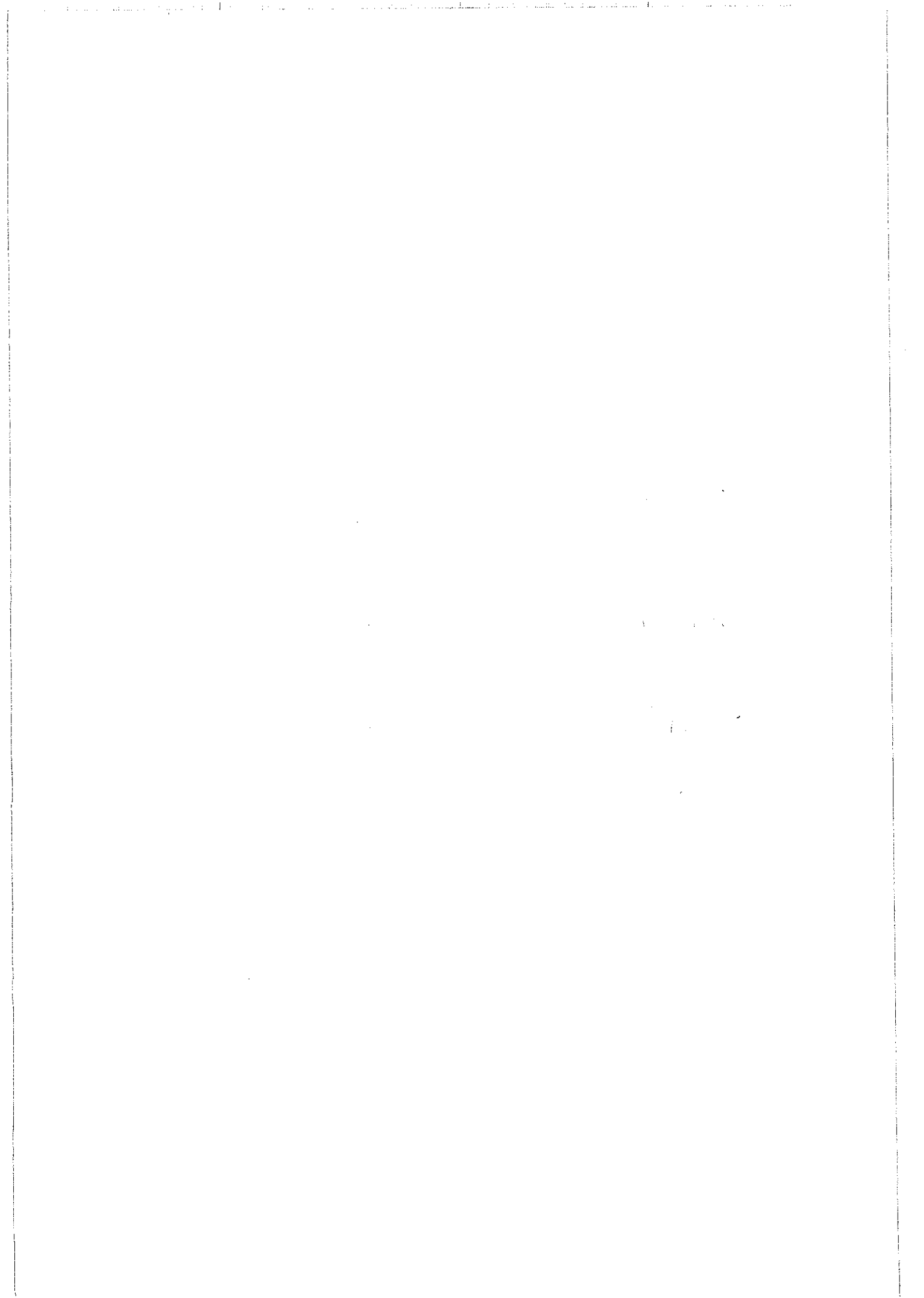
Universitas Diponegoro Semarang



(Prof. Drs. Y. Warella, MPA., Ph.D)

NIP. 130227811

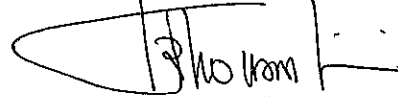
UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2218/T/MAPI/CI
Tgl.	13 Feb 104



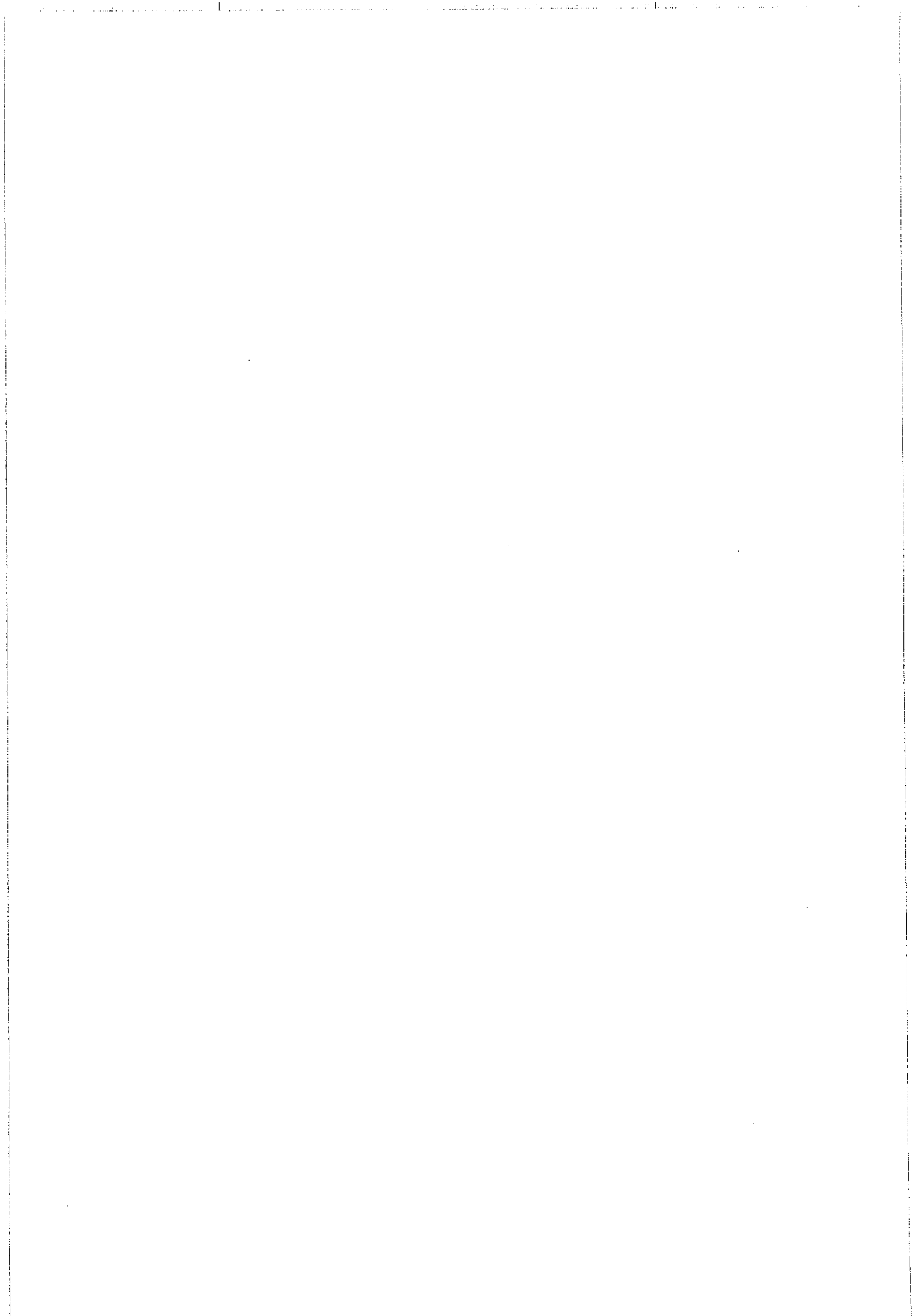
## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Desember 2002



EKO RETNOWATI



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan yang Maha Kuasa atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini

Penulisan tesis ini berjudul “KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR BERSAMA SATUAN ADMINISTRASI MANUNGGAL DIBAWAH SATU ATAP (SAMSAT) KOTA SEMARANG II” dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada Kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA., PhD, selaku Pembimbing I dalam penyusunan Tesis ini.
2. Bapak Drs. Ari Subowo, MA selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan selama penulisan tesis ini.
3. Bapak Drs. Kusdiyanto BW., MM selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah serta Kepala Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang II yang telah memberi ijin untuk mengadakan penelitian di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.
4. Kepada suami dan anakku yang sudah banyak memberikan toleransi dan mengorbankan waktunya, sehingga banyak kesempatan yang tidak bisa terlewatkan bersama.

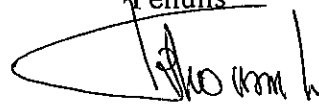




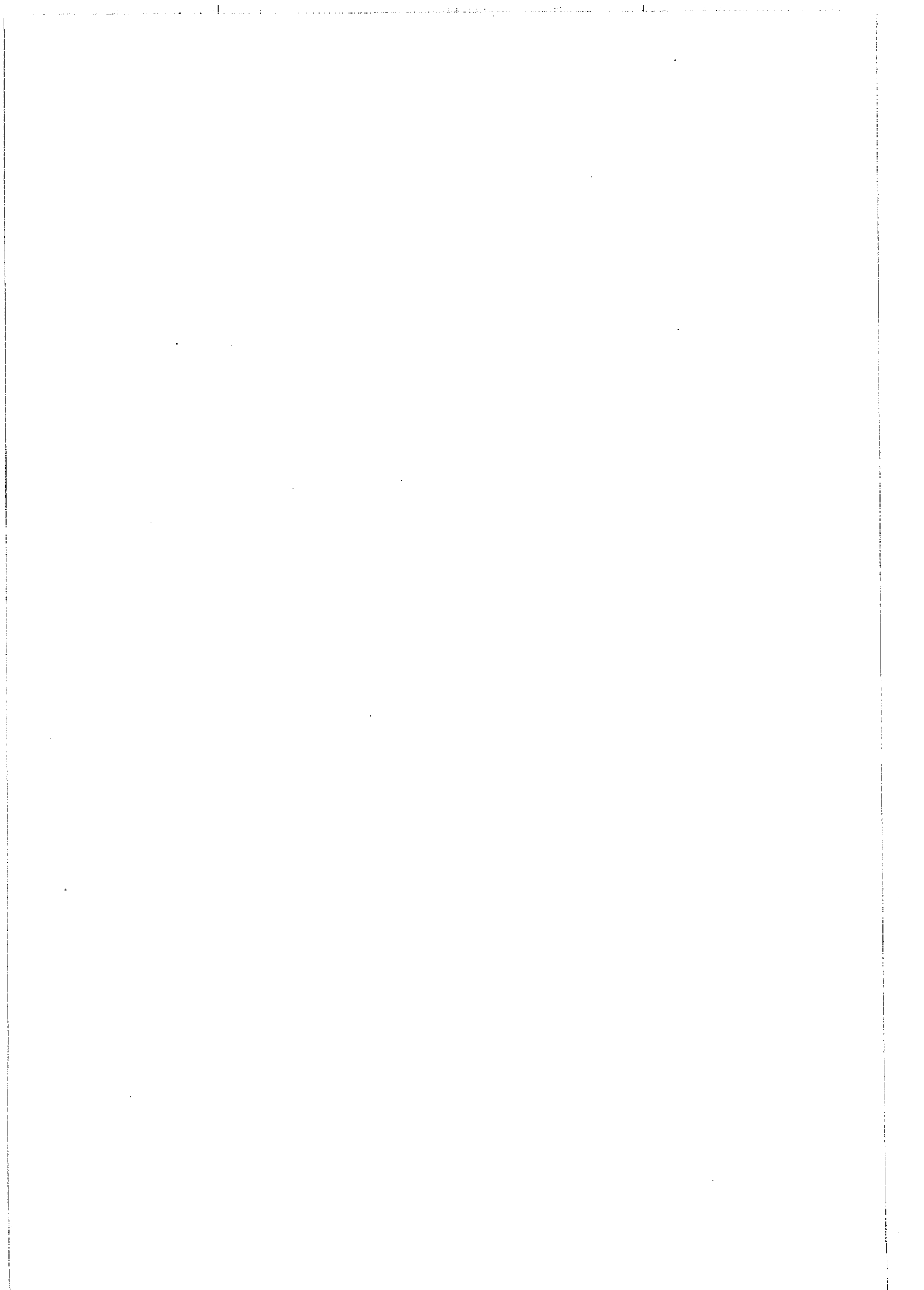
5. Teman-teman Angkatan III yang telah bekerjasama selama menempuh masa kuliah serta teman kerja yang sudah memberi toleransi untuk kegiatan-kegiatan kuliah. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih belum sempurna. Oleh karena itu penulis bersikap terbuka terhadap kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Semarang, Desember 2002

Penulis



Eko Retnowati



## RINGKASAN

Penelitian ini berangkat dari permasalahan bahwa kualitas Pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT kota Semarang II masih rendah. Kondisi ini tercermin dari banyaknya keluhan yang diajukan oleh Wajib Pajak secara langsung maupun melalui mass media (koran). Mengacu pada hasil selama pra survei penyebab rendahnya Kualitas Pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II adalah, **Pertama:** Koordinasi dalam pelayanan; **Kedua:** Komunikasi dalam pelayanan; **Ketiga:** Dukungan pimpinan dalam pelayanan. Sesuai dengan indentifikasi masalah, kemudian berdasarkan pada tujuan penelitian ini yakni: (1) apakah ada hubungan antara Koordinasi dalam Pelayanan dengan kualitas pelayanan, (2) apakah ada hubungan antara komunikasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan, (3) serta apakah ada hubungan antara dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: koordinasi dalam pelayanan memiliki besar pengaruh yang paling kuat (24 %) dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II, kemudian diikuti oleh komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan. Sumbangan yang diberikan ketiga variabel independen kepada pencapaian kualitas pelayanan sebesar 0,573 yang berarti pula terdapat 0,427 sumbangan yang diberikan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Implementasi lebih lanjut dalam kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang adalah: (i) Adanya kesamaan pandang dalam prosedur pelayanan pada ketiga instansi terutama dalam memberikan pelayanan (ii) Semua petugas dalam memberikan pelayanan harus sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (iii) Semua petugas SAMSAT dalam memberikan keterangan, harus jelas dan mudah dipahami oleh wajib pajak (iv) Pimpinan harus dapat memberi keteladanan dan motivasi kepada semua petugas SAMSAT (v) Komunikasi sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan, harus dapat dipakai pedoman dalam melakukan pengurusan pajak kendaraan bermotor.



## ABSTRAKSI

Eko Retnowati, 2002, *Kualitas Pelayanan Pada Kantor Bersama Satuan Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) Kota Semarang II.*

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan, Koordinasi dalam pelayanan, Komunikasi dalam pelayanan, Dukungan pimpinan dalam pelayanan.

Penelitian ini bertujuan untuk: (i) menguji hubungan antara koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II (ii) menguji hubungan antara komunikasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II (iii) menguji dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II. Analisis dengan bantuan tabel tunggal dengan pengkayaan melalui observasi, *in-depth interview*, analisis Tau Kendall. Polulasi dalam penelitian ini adalah Wajib Pajak di kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II sebanyak 73 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel terikat (kualitas pelayanan) dengan variabel bebas berikut (i) koordinasi dalam pelayanan (ii) komunikasi dalam pelayanan (iii) dukungan pimpinan dalam pelayanan. Sementara itu sumbangan secara bersama ke tiga variabel dalam kualitas pelayanan sebesar 32%.



## ABSTRACT

**EKO RETNOWATI, *Quality of service at the roof Administrative office (SAMSAT) of Semarang city II. Masters of Public Administration. Diponegoro University. 2003***

**Keywords: Quality of service, Coordination in service, Communication in service, Leader support in service.**

This research is intended to : (i) test the relation between coordination in service with quality of service at the One Roof Administrative office (SAMSAT) of Semarang City II; (2) test the relation between communication in service with quality of service at the Roof Administrative office (SAMSAT) of Semarang city II (2) test the relation between leaders support in service with quality of service at the one Roof Administrative office (SAMSAT) of Semarang city II. Data analysis was done using single table, enriched with observation, in-depth interview, and Tau-Kendall formula. Sample were 73 people taken from the tax payers at the One Roof Administrative office (SAMSAT) of Semarang city II. Research finding shows that there are relations between dependent variable (quality of service) with the following independent variables (i) coordination in service; (ii) communication in service; (iii) leaders support in service. Contribution of the three variables to quality of service is 32%





## DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan .....	i
Lembar Pernyataan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Ringkasan .....	v
Abstraksi .....	vi
Abstract .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN .....	 1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
1. Organisasi Fungsional Kantor Bersama SAMSAT .....	14
1.a Mekanisme Pendaftaran dan Penetapan .....	14
1.b Mekanisme Pembayaran dan Penyerahan .....	18
2. Analisis Organisasi .....	20
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	21
C. Tujuan Penelitian .....	23
D. Kegunaan Penelitian .....	24
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	 25
2.1. Landasan Teori .....	25
2.2.1 Kualitas Pelayanan .....	31
2.2.2 Koordinasi .....	37
2.2.3 Komunikasi .....	42
2.2.4 Kepemimpinan .....	49
2.2.5 Hubungan koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II .....	60
2.2.6 Hubungan komunikasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II .....	61
2.2.7 Hubungan dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.....	62
2.2.8 Hubungan koordinasi dalam pelayanan, komunikasi Dalam pelayanan, dukungan pimpinan dalam	

Pelayanan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II .....	63
2.2. Hipotesis Penelitian .....	67
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	70
A. Rancangan Penelitian .....	70
B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian .....	70
C. Lokasi Penelitian .....	71
D. Variabel Penelitian .....	72
1. Definisi Konseptual .....	72
2. Definisi Operasional .....	73
E. Jenis dan Sumber Data .....	79
F. Instrumen Penelitian .....	79
G. Populasi dan Teknik pengambilan Sampel .....	80
H. Teknik Pengumpulan Data .....	82
I. Teknik Analisa Data .....	83
J. Jadwal Penelitian .....	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	87
A. Hasil Penelitian .....	87
1. Kualitas Pelayanan .....	87
2. Koordinasi dalam pelayanan .....	97
3. Komunikasi dalam pelayanan .....	104
4. Dukungan Pimpinan dalam pelayanan .....	111
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	118
B.1 Kategorisasi Variabel Penelitian .....	118
B.1.a Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan .....	118
B.1.b Kategorisasi Variabel Koordinasi dalam Pelayanan .....	120
B.1.c Kategorisasi Variabel Komunikasi dalam Pelayanan .....	122
B.1.d Dukungan Pimpinan dalam Pelayanan .....	124
B.2 Uji Hipotesis .....	126
B.2.a Hubungan Variabel Koordinasi dalam Pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan .....	126
B.2.b Hubungan Variabel komunikasi dalam Pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan .....	128
B.2.c Hubungan Variabel Dukungan Pimpinan dalam pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan .....	130
B.2.d Hubungan Variabel Koordinasi dalam Pelayanan, komunikasi dalam pelayanan, dan Dukungan Pimpinan dalam pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan .....	132
C. Diskusi .....	133
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	138

5.1	Kesimpulan .....	138
5.2	Saran .....	139
DAFTAR PUSTAKA .....		141

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 The Triagle of Balance in Service Quality .....	25
2.2 Model Koordinasi menurut Dydiet Hardjito .....	41
2.3 Model Komunikasi dua arah menurut Arni Muhammad .....	46
2.4 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan .....	54

# DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I.1 Daftar Obyek Kendaraan Bermotor Tahun 1999 s/d 2001 .....	9
I.2 Daftar Target Dan Realisasi Penerimaan PKB dan BBNKB Tahun Anggaran 1999/2000 s/d 2001 .....	9
III.1 Matrik Variabel Kualitas Pelayanan pada Kantor Bersama Satuan Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap (SAMSAT) Kota Semarang II .....	77
III.2 Daftar Objek Kendaraan Bermotor Tahun 2001 .....	80
IV.1 Lama waktu pengurusan perpanjangan sesuai ketentuan .....	88
IV.2 Lama waktu bea balik nama kendaraan sesuai ketentuan .....	89
IV.3 Petugas memberikan pelayanan yang sopan .....	90
IV.4 Prosedur pelayanan sudah tidak berbelit-belit dan membingungkan .....	91
IV.5 Tingkat sikap kejujuran dalam penetapan PKB .....	92
IV.6 Pengalaman penambahan biaya yang ditetapkan .....	93
IV.7 Jenis biaya tambahan diluar ketetapan PKB .....	94
IV.8 Tindakan saat mengalami kelebihan biaya PKB .....	95
IV.9 Pemberian pelayanan berdasar urutan pendaftaran .....	96
IV.10 Pengalaman mendapat ketidakadilan dalam pelayanan .....	97
IV.11 Pelayanan semua petugas sesuai prosedur yang ditetapkan .....	98
IV.12 Penjelasan semua petugas SAMSAT selalu dapat dimengerti ...	99
IV.13 Kemudahan menghubungi petugas semua SAMSAT .....	100
IV.14 Kesamaan dalam memberikan pelayanan .....	101
IV.15 Kesamaan pandang dalam prosedur pelayanan .....	102
IV.16 Keseringan mengurus PKB di Kantor SAMSAT .....	103
IV.17 Perubahan prosedur pelayanan SAMSAT .....	104
IV.18 Selang waktu penerimaan super KPKB sebelum jatuh tempo .....	105
IV.19 Super KPKB sebagai informasi besarnya pajak .....	106
IV.20 Hubungan dengan bagian informasi saat kesulitan mengurus PKB .....	107
IV.21 Pemilik showroom selalu menghimbau balik nama .....	108
IV.22 Tingkat keseringan melihat billboard .....	108
IV.23 Himbauan balik nama selalu disampaikan masyarakat .....	109
IV.24 Penjualan kendaraan yang dilaporkan pada SAMSAT .....	110
IV.25 Kelancaran yang diberikan oleh petugas SAMSAT .....	112
IV.26 Kehadiran petugas tepat pada waktunya .....	113
IV.27 Penyebab ketidaktepatan waktu .....	114
IV.28 Tindakan diluar prosedur selalu dilaporkan pada koordinator .....	115
IV.29 Kerja sama petugas SAMSAT dalam memecahkan masalah ...	116
IV.30 Pengawasan terhadap kelancaran tugas SAMSAT .....	117
IV.31 Instansi yang memiliki kekuasaan terbesar .....	118
IV.32 Total skor variabel kualitas pelayanan .....	119
IV.33 Kategori variabel kualitas pelayanan .....	120

IV.34	Total skor variabel koordinasi dalam pelayanan .....	121
IV.35	Kategori variabel koordinasi dalam pelayanan .....	122
IV.36	Total skor variabel komunikasi dalam pelayanan .....	123
IV.37	Kategori variabel komunikasi dalam pelayanan .....	124
IV.38	Total skor variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan .....	125
IV.39	Kategori variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan .....	126
IV.40	Hubungan antara variabel koordinasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan .....	127
IV.41	Uji hitung Rank Kendall's .....	128
IV.42	Hubungan antara variabel komunikasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas Pelayanan .....	129
IV.43	Uji hitung Rank Kendall's .....	130
IV.44	Hubungan antara variabel dukungan pemimpin dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan .....	131
IV.45	Uji hitung Rank Kendall's .....	132
IV.46	Koefisien Konkordansi Kendall's.....	133

# DAFTAR LAMPIRAN

## Lampiran:

1. Hubungan antar variabel
2. Matrik Landasan Teori
3. Daftar pertanyaan (kuestioner) untuk responden Wajib Pajak
4. Print Out SPSS
5. Surat Ijin Penelitian
6. Mekanisme pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi yang melanda dunia saat ini, ditandai dengan berbagai perkembangan dan perubahan lingkungan. Dampak perubahan itu berpengaruh terhadap tatanan kehidupan manusia baik di bidang politik, ekonomi, hukum, pemerintahan serta kehidupan sosial budaya. Bangsa Indonesia tidak bisa menghindar dari pengaruh global tersebut. Batas-batas wilayah negara bukan lagi merupakan halangan bagi proses hubungan atau interaksi antar umat manusia di dunia untuk berbagai kepentingan.

Perubahan itu terjadi pula dalam manajemen penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Pola-pola penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang sentralistik menjadi kurang aktual sehingga perlu pendekatan desentralisasi. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa sebaiknya pemerintah pusat sebagai regulator proses interaksi untuk menciptakan iklim kondusif dalam mewadahi proses interaksi kehidupan sosial, politik, ekonomi masyarakat.

Birokrasi pemerintah tidak lagi menampilkan sosok sebagai penguasa tetapi sebagai pelayan masyarakat. Semua bentuk kegiatan pemerintah dan pembangunan harus dikelola secara transparan dan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik. Tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan kepemimpinan yang baik merupakan isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik, tuntutan ini merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya dapat direspon oleh pemerintah

dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya pemerintahan yang baik.

Terselenggaranya pemerintahan yang baik atau *Good Governance* dalam pemberdayaan aparatur pemerintah/negara dengan tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan dengan mempraktekkan prinsip-prinsip *Good Governance*. Agar *Good Governance* dapat terlaksana dengan baik, dibutuhkan adanya *komitmen* dari semua pihak yaitu pemerintah dan masyarakat. Pelaksanaan pemerintahan yang baik dan efektif menuntut adanya *alignment* (koordinasi) yang baik dan terintergrasi, profesional serta etos kerja dan moral yang tinggi.

Adanya perubahan-perubahan dalam paradigma sistem pemerintahan ini telah membawa konsekuensi kepada tuntutan dari masyarakat. Tuntutan yang paling sering didengar dan aktual sekarang ini adalah masalah pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Masyarakat menuntut pelayanan yang berkualitas dalam artian bahwa pelayanan yang diberikan akan memberikan tingkat kepuasan yang benar-benar dapat dirasakan bahkan dapat dinikmati oleh masyarakat. Karena itu untuk dapat memberikan pelayanan yang sesuai kebutuhan dan tuntutan masyarakat, pemerintah telah melakukan pelbagai upaya menyederhanaan sistem dan prosedur untuk dapat meningkatkan pelayanan.

Dalam rangka mewujudkan tatanan penyelenggaraan Pemerintah sesuai dengan tuntutan keadaan yang lebih baik dan transparan sebagai kebijakan

strategis telah ditetapkan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999, tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah yang memberikan kewenangan sepenuhnya kepada masyarakat di daerah melalui Dewan Perwakilan Rakyat Daerah untuk memilih pimpinan daerahnya, sehingga dengan cara ini diharapkan agar pemerintahan membawa hasil guna dan daya guna yang memadai dimasa yang akan datang.

Pemberian otonomi kepada daerah di samping menampung aspirasi perjuangan rakyat baik dalam rangka kokohnya negara kesatuan juga, meningkatkan kesejahteraan seluruh rakyat di samping otonomi yang nyata, dinamis, serasi, bertanggung jawab juga diharapkan mampu meningkatkan persatuan dan kesatuan bangsa. Untuk menyelenggarakan otonomi daerah diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber keuangan sendiri yang didukung oleh perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah untuk menggali potensi masing-masing, sehingga akan mendatangkan imbalan yang sesuai dengan daerahnya, untuk itu diperlukan adanya kreatifitas, inovasi dan pemikiran yang dinamis untuk mendukung perimbangan pendapatan ini.

Persoalan yang sering timbul dalam penyelenggaraan otonomi daerah antara lain berkaitan dengan masalah keuangan, karena kemampuan keuangan sangat diperlukan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintah baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun memberikan perlindungan terhadap masyarakat.

Guna pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan,

daerah memerlukan sumber-sumber keuangan, sumber-sumber keuangan tersebut dimungkinkan berasal dari.

- a. Pendapatan asli Daerah :
  - 1. Hasil Pajak Daerah
  - 2. Hasil Retribusi Daerah
  - 3. Hasil Perusahaan Milik Daerah, Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang sah.
  - 4. Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah.
- b. Dana perimbangan
- c. Pinjaman Daerah
- d. Lain-lain pendapatan daerah yang sah. (Undang-undang No. 34 tahun 2000 Atas Perubahan Undang-undang No. 18 Tahun 1997).

Pajak Daerah dan Retribusi Daerah merupakan salah satu sumber pendapatan yang penting. Dalam pengelolaannya daerah harus dapat memanfaatkan sumber daya yang ada. Pajak Daerah merupakan sumber pendapatan terbesar, Pemerintah Daerah harus dapat meningkatkan, mengelolanya melalui ekstensifikasi dari Wajib Pajak maupun penggalian obyek baru yang sangat dimungkinkan bagi pembiayaan Otonomi Daerah.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 tahun 2000, tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 18 tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pasal 2 jenis pajak Propinsi terdiri dari :

- a. Pajak Kendaraan Bermotor dan Kendaraan diatas air
- b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dan Kendaraan di Atas Air.
- c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor.
- d. Pajak Pengambilan dan pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan.

Dalam pungutan pajak daerah masyarakat menjadi obyek dari pajak yang dipungut oleh pemerintah, meski hasil pajak nantinya akan kembali kepada

masyarakat dalam bentuk sarana dan peningkatan pembangunan, berupa fasilitas-fasilitas untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Untuk memberi imbalan itu pemerintah harus dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas harus dapat direspon oleh pemerintah, masyarakat harus ditempatkan pada posisi atas, posisi yang dilayani dengan sebaik-baiknya, tidak etis apabila pemerintah tidak dapat memberikan nilai pelayanan yang baik. Dengan demikian ada kerjasama yang baik dan harmonis antara pemerintah dan masyarakat, pemerintah harus membuka diri dengan komunikasi baik dengan masyarakat yang dilayani sehingga masyarakat merasa hak-haknya dihargai.

Menurut Warella (1997:16) untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat telah dilakukan mulai pembenahan di bidang struktur dan fungsi, sistim dan prosedur, penyediaan sarana yang lebih memadai, adanya *reward and punishment*, peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman, peningkatan profesionalisme termasuk *code of conduct* dan kesediaan aparat untuk menerima umpan balik dari masyarakat tentang pelayanan yang diperoleh.

Dalam melaksanakan pelayanan beberapa proses maupun tahapan harus dibuat sesederhana mungkin baik dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun tahap pengawasan. Dalam hal ini peranan administrasi sangat menentukan keberhasilan dalam pelayanan. Pelaksanaan pelayanan tidak akan berjalan lancar tanpa kehadiran administrasi yang baik, administrasi yang baik harus

mendasarkan pada prosedur yang cepat dan tepat sehingga akan memudahkan pelayanan.

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah dibidang pendapatan. Salah satu obyek pendapatan yang menjadi kewenangan Dinas Pendapatan Daerah adalah Pajak Daerah yang terdiri Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Pajak Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB).

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan pungutannya membagi kedalam Cabang Dinas atau Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) yang berada di kota atau kabupaten di Jawa Tengah, dimana dalam setiap UPPD dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dapat dilayani lewat Kantor Bersama SAMSAT. Untuk seluruh Jawa Tengah ada 41 Kantor Bersama SAMSAT dengan perincian tambahan untuk daerah perbatasan ada Kantor Bersama SAMSAT Pembantu yang secara struktural berada dibawah Unit Pelayanan Pendapatan Daerah, adapun Kantor Bersama SAMSAT tambahan itu berada di wilayah: Cepu, Majenang, Bumiayu, Prambanan, Wangon, Purwanto.

Dasar pelaksanaan Kantor Bersama SAMSAT di Jawa Tengah adalah :

- a. Undang-undang No. 34 tahun 2000 tentang Perubahan Undang-undang No. 18 Tahun 1987 tentang Pajak dan Retribusi Daerah .
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah
- c. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah No. 3 Tahun 2002 tentang Pajak Kendaraan Bermotor.
- d. Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat Jawa Tengah Nomor 4 Tahun

2000 tentang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor .

- e. Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan , Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan tentang pelaksanaan Sistim Administrasi Manunggal Dibawah Satu Atap (SAMSAT) Tahun 1999.
- f. Surat keputusan bersama Kepala Kepolisian Republik Indonesia, Direktur Jendral Pemerintahan Umum dan otonomi Daerah Dan Direktur Utama PT Jasa Raharja (Persero) tentang Pedoman Tata Bersama Sistim Administrasi Manunggal Dibawah Satu Atap (SAMSAT) Tahun 1999.
- g. Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 970/247/1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pajak Kendaraan Bermotor
- h. Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 970/246/1999 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pungutan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
- i. Instruksi Kepala Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 970/2005 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pungutan Pajak Kendaraan Bermotor.

Kantor Bersama SAMSAT merupakan wadah yang melaksanakan tugas secara bersama yang terdiri . terdiri dari tiga instansi: Dinas Pendapatan Daerah, Kepolisian, Jasa Raharja. Dalam pelaksanaan harus ada koordinasi pelayanan yang baik diantara ketiga instansi tersebut. Di lapangan sering kali ditemui ada perbedaan persepsi tentang sistim serta prosedur pelayanan, belum lagi ada kecenderungan ego sektoral diantara ketiga instansi tersebut, khususnya dalam memanfaatkan prosedur pelayanan. Hal ini akan menimbulkan masalah dalam pelayanan kepada masyarakat khususnya wajib pajak.

Kasus-kasus tersebut dapat dibuktikan dari tulisan di **Media Detak** Jakarta edisi ke II/Minggu ke IV/Oktober 2001 dengan judul “**SAMSAT Semarang sarang KKN**”, pada tulisan itu dimuat bahwa untuk pengurusan surat-surat kendaraan (STNK) di Kantor Bersama SAMSAT Semarang Wajib

pajak diminta untuk membayar diluar biaya resmi, di loket-loket khusus yang merupakan kebijakan Kasubag STNK.

Kasus pungutan tidak resmi ini juga muncul di beberapa daerah misalnya yang dimuat pada tabloid mingguan **KRIMINAL** No. 119 tahun III, 27 Oktober – 2 November 2001 dengan judul “ SAMSAT di Purwokerto Jadi Sarang Pungli”, “Pungli di SAMSAT Kota Magelang Resahkan Wajib Pajak”, dimuat pada tanggal 15 September – 21 September 2001.

Unit Pelayanan Pendapatan Kota Semarang Propinsi, merupakan salah satu diantara 37 UPPD yang ada di Jawa Tengah, merupakan UPPD dengan obyek pajak yang paling besar. Serta realisasi pendapatan yang besar pula. Dengan didukung pegawai di Kantor Bersama SAMSAT sebanyak 124 orang yang terdiri atas: pegawai Dipenda yang 61, orang aparat kepolisian 57 orang, dari Jasa Raharja 6 orang. Ketiga instansi mempunyai tugas berdasarkan bidang tugasnya masing-masing, yang terbagi dalam :

1. Loket Pendaftaran dan Penetapan : dilaksanakan oleh petugas Dipenda, Polri, Jasa Raharja.
2. Loket Pembayaran dan Penyerahan: dilaksanakan oleh petugas Dipenda dan Polri.

Sebagai gambaran akan disajikan perkembangan Obyek Pajak selama tiga tahun target dan realisasi Pendapatan Pajak Daerah serta perkembangan.



Tabel I.1  
**DAFTAR OBYEK KENDARAAN BERMOTOR TAHUN 1999 S/D 2001**

No	Tahun Anggaran	Obyek Kend Roda 2		Obyek Kend Roda 4	
		PKB	BBNKB	PKB	BBNKB
1	1999 / 2000	189.575	23.287	73.634	12.035
2	2000	245.413	27.719	104.037	18.585
3	2001	261.923	40.335	108.435	33.494
	<b>JUMLAH</b>	<b>696.911</b>	<b>91.341</b>	<b>286.106</b>	<b>64.114</b>

Sumber data : UPPD Kota Semarang

Tabel I.2  
**DAFTAR TARGET DAN REALISASI PENERIMAAN PKB DAN BBNKB TAHUN ANGGARAN 1999/2000 s/d 2001**

No	Tahun Anggaran	PKB			BBNKB		
		Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
1	1999 / 2000	34.665.340.000	36.504.256.105	105,30	20.816.420.000	28.717.195.405	137,95
2	2000	34.567.000.000	37.365.260.515	108,09	28.012.000.000	62.399.659.850	222,76
3	2001	57.280.000.000	66.222.818.130	115,61	134.720.000.000	153.771.645.955	114,14
	<b>JUMLAH</b>	<b>126.512.340.000</b>	<b>140.092.334.750</b>	<b>110,73</b>	<b>183.548.420.000</b>	<b>244.888.501.210</b>	<b>113,41</b>

Sumber data : UPPD Kota Semarang

Setiap hari SAMSAT Kota Semarang harus melayani sejumlah 1.000 sampai 1.400 Wajib Pajak, dengan dukungan personil sebanyak 124 orang serta dengan klasifikasi pendidikan, pengetahuan serta pengalaman yang tidak sama. Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang dituntut harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dalam menunjang pelaksanaan tugas. Dari 124 orang pelaksana Kantor Bersama SAMSAT, dapat diperinci sebagai berikut:

Tabel 1.1  
Tingkat Pendidikan Pegawai Pada Kantor Bersama SAMSAT Semarang II

Instansi	SLTP	SLTA	S1
Dipenda	11	44	6
Polri (Satlantas)	20	34	3
Jasa Raharja	-	5	1
Jumlah	31	83	10

*Sumber: UPPD Semarang II*

Tingginya tuntutan beban kerja untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu, bervariasinya tingkat pendidikan dan pengalaman serta adanya kecenderungan memanfaatkan kesempatan untuk mencari tambahan penghasilan didalam jam kerja merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian dari masing-masing Kepala Seksi Pajak Kendaraan Bermotor yang merupakan kepala unit pelaksana teknis Kantor Bersama SAMSAT di daerah.

Kepala Seksi Pajak Kendaraan Bermotor Kantor Bersama SAMSAT sebagai pimpinan di Kantor Bersama SAMSAT dituntut untuk dapat mengarahkan, menggerakkan serta melakukan pengawasan terhadap semua pelaksanaan Kantor Bersama SAMSAT. Dukungan pimpinan menjadi hal yang sangat penting agar Kantor Bersama SAMSAT dapat bekerja sesuai dengan tujuan dan target yang sudah ditetapkan.

Faktor dukungan pimpinan di Kantor Bersama SAMSAT masih belum dapat menunjukkan kinerja yang seharusnya, khususnya dalam pelaksanaan pengawasan. Hal ini dapat dibuktikan dengan.

- a) Seringnya pegawai yang meninggalkan tempat pada jam kerja.
- b) Seringnya petugas SAMSAT yang datang tidak tepat waktu
- c) Seringnya petugas SAMSAT yang masih bermalas-malasan pada jam

dimulai memberikan pelayanan.

Dari beberapa masalah tersebut diatas, maka dukungan pimpinan dalam pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT merupakan faktor yang harus mendapatkan perhatian karena pimpinan diharapkan dapat memberikan dorongan, motivasi, dukungan, pengawasan serta dapat menciptakan kerja sama yang baik dengan bawahan serta antar instansi yang terkait agar keorganisasian ini dapat berjalan sesuai dengan tujuannya.

Sesuai dengan Visi Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah **“Menjadi Dinas yang mampu mewujudkan Pendapatan yang Optimal, guna mendukung pelaksanaan kemandirian Otonomi Daerah dengan kondisi pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat”**.

Dari visi ini nampak sekali bahwa pelayanan menjadi faktor penting dan perlu mendapatkan perhatian agar masyarakat sebagai Wajib Pajak merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Sedangkan yang menjadi Misi , adalah :

1. **Mengupayakan Pencapaian Target**
2. **Meningkatkan koordinasi**
3. **Meningkatkan kelancaran sistem**
4. **Melaksanakan pembinaan dan pengendalian mutu pelayanan**
5. **Meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia**

Upaya-upaya lain yang ditempuh untuk memaksimalkan pendapatan melalui pungutan pajak daerah adalah dengan komunikasi. Bentuk komunikasi yang sudah dijalankan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang adalah:

- a. Dengan pengiriman Surat Peringatan Ketetapan Pajak Kendaraan Bermotor (Super KPKB) yaitu bentuk komunikasi dengan cara mengirim Surat Ketetapan Pajak kepada wajib pajak kendaraan bermotor sesuai dengan waktunya atau jatuh tempo serta dengan perincian biaya yang pasti.
- b. Pemasangan *billboard* diruas jalan besar. Bentuk komunikasi tertulis ini dimaksudkan untuk menghimbau wajib pajak terutama wajib pajak yang mempunyai kendaraan dengan nomor kendaraan luar daerah namun domisili wajib pajak di kota Semarang untuk mengganti dengan kepemilikan serta plat nomor kota Semarang, misalnya pemasangan *billboard* di jalan Siliwangi, Simpang Lima dan lain-lain.
- c. Informasi di Kantor Bersama SAMSAT, penempatan bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan serta keterangan kepada wajib pajak yang mengurus pajak, sehingga bagian informasi diharapkan dapat membantu wajib pajak terutama dalam menghadapi kesulitan.
- d. Kerjasama dengan dealer/toko kendaraan, bentuk kerja sama ini diwujudkan dengan himbauan kepada pemilik kendaraan (bekas) lewat dealer untuk memberitahukan agar kendaraan yang nantinya akan dibeli untuk dibalik namakan di Kota Semarang.

Keempat cara yang dilakukan Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang tersebut pada kenyataannya tidak dapat berjalan sesuai target, hal ini disebabkan karena :

- a. Pengiriman Surat Peringatan Ketetapan Pajak Kendaraan Bermotor (Super KPKB) menunjukkan belum seluruhnya dapat diterima oleh pemilik kendaraan bermotor, hampir 10% - 15 % Surat Ketetapan Pajak Kendaraan Bermotor kembali ke Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Kota Semarang adapun sebab-sebab itu adalah :
1. Alamat Wajib Pajak tidak jelas
  2. Ganti pemilik tidak dilaporkan kepada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang yang secara administratif bertanggung jawab terhadap pungutan Pajak Daerah.
  3. Kendaraan pindah atau dibawa keluar kota oleh pemilik kemudian didaftar sebagai kendaraan dengan alamat baru.
- b. Pemasangan *billboard* di ruas jalan belum dapat dikatakan berhasil mengajak wajib pajak untuk mengganti kendaraan luar daerah dengan plat nomor kota Semarang, hal ini disebabkan karena :
1. Tidak ada sanksi yang tegas terhadap kendaraan-kendaraan luar kota.
  2. Komunikasi tertulis yang disampaikan kurang menarik dan kurang komunikatif.
- c. Hubungan masyarakat di Kantor Bersama SAMSAT yang bertugas untuk memberikan informasi kepada wajib pajak belum sepenuhnya dapat berfungsi sesuai dengan tugasnya, apabila hal ini dapat berjalan sebagaimana mestinya maka himbauan kepada wajib pajak untuk mengurus pajaknya sendiri tanpa jasa atau perantara akan berhasil.

- d. Kerjasama dengan dealer dapat dipastikan hanya 10 % yang berhasil. Hal ini dapat ditunjukkan pada tahun 2001 dari 69 kendaraan hanya berhasil delapan (8) kendaraan saja yang mengajukan mutasi ke kota Semarang.

Banyak faktor yang mempengaruhi pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang, dengan permasalahan diatas penulis akan membatasi pada ruang lingkup yang telah diuraikan diatas, yang menjadi latar belakang dari penelitian ini dengan judul **“Kualitas Pelayanan Pada Kantor Bersama Satuan Administrasi Manunggal Dibawah Satu Atap (SAMSAT) Kota Semarang II”**.

## **1. ORGANISASI FUNGSIONAL KANTOR BERSAMA SAMSAT**

### **1.a Mekanisme Pendaftaran dan Penetapan**

#### **A. Penelitian dan Registrasi Identifikasi:**

##### **a. Uraian Tugas :**

1. Menerima, meneliti kelengkapan dan keabsahan berkas permohonan.
2. Melakukan penelitian pada daftar pencarian barang dari daftar pemblokiran.
3. Membubuhkan paraf pada resi formulir pendaftaran yang diterima, memotong dan memberikan resi tersebut kepada pemohon.
4. Menerima dan meneliti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor untuk di *cross check* dengan dokumen kendaraan bermotor dan apabila ternyata di dalam penelitian pemeriksaaan fisik ditemukan perbedaan dan kejangalan, ataupun tercantum dalam daftar pencarian dan pemblokiran berkas, maka permohonan tersebut

diselesaikan secara khusus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

5. Memberikan dan menetapkan nomor polisi dan nomor BPKB serta menuliskannya pada formulir SPPKB (Surat Pendatan dan Pendaftaran Kendaraan Bermotor) dan juga formulir pendaftaran STNK (Surat Tanda Nomor Kendaraan), serta membubuhkan paraf pada formulir tersebut.
6. Meneruskan berkas permohonan kepada otorisasi data statis kendaraan
7. Khusus untuk pendaftaran STCK (Surat Tanda Coba Kendaraan) dan STCKB (Surat Tanda Coba Kendaraan Bermotor), petugas Kepolisian Republik Indonesia dan Jasa Raharja melaksanakan tugas:
  - a. Menerima biaya administrasi, STCK, TCKB, BTCK, dan SWDKLLJ
  - b. Melaksanakan STCK
  - c. Ferifikasi STCK
  - d. Menyiapkan STCKB
  - e. Menyerahkan Berkas dan BTCK kepada petugas penyerahan
- b. Petugas Pelaksana
  - 1 (satu) orang petugas Kepolisian Republik Indonesia atau disesuaikan dengan potensi, khusus untuk pendaftaran STCKB dan TCKB termasuk petugas PT Jasa Raharja (PERSERO).
2. Otorisasi Data Statis Kendaraan
  - a. Uraian Tugas:

1. Membuat kartu induk kendaraan bermotor bagi kendaraan baru.  
Khusus yang sudah komputerisasi menyesuaikan dengan aplikasi program
  2. Memberikan nomor kartu induk kendaraan secara sistematis
  3. Menuliskan identifikasi kepemilikan, jenis, golongan, fungsi kendaraan pada kartu induk kendaraan bermotor untuk kepentingan penetapan besarnya Pajak Kendaraan Bermotor/Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ).
  4. Membuat order Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (TNKB) untuk proses pencantakkan TNKB bagi kendaraan baru, perpanjangan STNK dan penggantian nomor kendaraan lainnya.
  5. Melaksanakan penyimpanan dan penataan Kartu Induk Kendaraan sesuai dengan bulan dan tahun penerbitan Kartu Induk Kendaraan.
  6. Meneruskan berkas permohonan kepada penetapan PKB / BBN-KB dan SWDKLLJ.
- b. Petugas pelaksanaan
- 2 (dua) orang petugas Kepolisian Republik Indonesia atau disesuaikan dengan potensi
3. Penetapan PKB dan BBN-KB
- a. Uraian Tugas:
1. Menetapkan besarnya PKB dan BBNKB serta denda dalam SKPD (Surat Ketetapan Pajak Daerah).



2. Memberi nomor SKUM dan kahir pada SKPD.
3. Membukukan dalam buku produksi pajak
4. Menyelesaikan secara khusus apabila terjadi kesalahan penetapan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
5. Meneruskan berkas yang telah di sahkan PKB/BBN-KB dan dendanya kepada penetapan SWDKLLJ.

b. Petugas Pelaksana

2 (dua) orang petugas Dipenda atau disesuaikan dengan potensi

4. Penetapan SWDKLLJ

a. Uraian tugas:

1. Menetapkan SWDKLLJ dan denda serta membubuhkan paraf pada SKPD
2. Membubuhkan penetapan
3. Meneruskan berkas yang telah ditetapkan SWDKLLJ dan dendanya kepada penetapan biaya administrasi STNK/TNKB.

b. Petugas Pelaksana

1 (satu) orang petugas PT Jasa Raharja (Persero) atau disesuaikan dengan potensi

5. Penetapan biaya administrasi STNK/TNKB

a. Uraian Tugas:

1. Menetapkan biaya administrasi dan biaya TNKB serta membubuhkan paraf
2. Membukukan biaya administrasi

3. menyerahkan berkas pendaftaran kepada korektor

b. Petugas pelaksana

1 (satu) orang petugas Kepolisian Republik Indonesia

6. Pelayanan Korektor

a. Uraian tugas:

1. Memeriksa kebenaran besarnya penetapan dan denda
2. Memberikan paraf pada SKPD
3. Memeriksa/meneliti berkas pendaftaran kendaraan bermotor
4. Menyerahkan KTP asli, BPKB asli, dan SKPD asli kepada pemohon
5. Meneruskan berkas ke Unit Pembayaran

b. Petugas Pelaksana:

- 1(satu) orang petugas Dipenda
- 1 (satu) orang petugas Kepolisian Republik Indonesia
- 1 (satu) orang petugas PT Jasa Raharja (Persero), atau disesuaikan dengan potensi.

**1.b. Mekanisme Pembayaran dan Penyerahan**

1. Penerimaan pembayaran.

a. Uraian tugas :

1. Menerima pembayaran sesuai dengan SKPD dan membubuhkan validasi pada SKPD
2. Meneruskan berkas dan tindasan SKPD kepada petugas pencetak peneng/pencetakan STNK/pengesahan STNK
3. Menyerahkan lembar asli SKPD yang telah divalidasi kepada pemohon.

4. Mendistribusikan tindakan SKPD kepada Dipenda dan PT Jasa Raharja (Persero)
5. Menyerahkan uang penerimaan kepada instansi atau pihak yang berhak menerima paling lambat 1 x 24 jam
6. Membukukan pada buku kas umum dan penerimaan per jenis: PKB / BPN-KB, SWDKLLJ, Administrasi STNK dan TNKB

b. Petugas Pelaksana

- 1 (satu) orang bendaharawan khusus penerima
- 1(satu) orang kasir (Dipenda) atau disesuaikan dengan potensi
- 2(dua) orang tenaga pembukuan

2. Validasi STNK/pencentakan STNK dan penyediaan TNKB/Penyediaan Peneng.

a. Uraian tugas:

1. Mencetak STNK baru/perpanjangan/pengesahan
2. Mencetak TNKB
3. Menerima berkas dan tindakan SKPD dari penerima pembayaran
4. Menyediakan peneng atas dasar SKPD yang telah divalidasi
5. Meneruskan berkas kepada unit penyerahan STNK, TNKB, dan peneng

b. Petugas pelaksana

- 1 (satu) orang petugas Kepolisian Republik Indonesia/atau 1 (satu) orang Petugas Dipenda atau disesuaikan dengan potensi.

3. Penyerahan STNK, TNKB dan peneng

a. Uraian tugas:

Menyerahkan STNK, TNKB, SKPD, dan Peneng

b. Petugas pelaksana

1 (satu) orang petugas POLRI atau Dipenda dan 1 (satu) orang petugas PT Jasa Raharja (Persero) atau disesuaikan dengan potensi.

## **2. ANALISIS ORGANISASI**

Dari mekanisme kerja di Kantor Bersama SAMSAT dapat dianalisis sebagai berikut :

a. Mekanisme kerja pendaftaran dan penetapan.

Pada tahap ini sering terjadi penyalahgunaan kewenangan oleh petugas di kantor Bersama SAMSAT dimana hal ini terjadi ketika wajib pajak tidak dapat melengkapi syarat-syarat administrasi yang harus dipenuhi untuk mengurus pajak kendaraan, khususnya pada penelitian kelengkapan dan keabsahan berkas permohonan. Untuk dapat lolos dalam tahap ini wajib pajak sering diminta untuk menambah biaya diluar biaya resmi dan hal ini biasanya tanpa sepengetahuan penanggungjawab masing-masing instansi di Kantor Bersama SAMSAT. Untuk itu seharusnya setiap berkas yang tidak lengkap sebelum diproses harus mendapatkan persetujuan dari penanggung jawab di Kantor Bersama SAMSAT (Dipenda, Jasa Raharja dan Kepolisian). Sehingga apabila ada penambahan biaya dapat diketahui oleh masing-masing instansi dan setiap petugas tidak dapat bertindak tanpa sepengetahuan dan persetujuan penaggung jawab.

## 2. Mekanisme pembayaran dan penyerahan.

Penyimpangan yang terjadi pada mekanisme ini adalah validasi STNK baru/perpanjangan/pengesahan khususnya pada penyediaan *peneng*, dimana sering terdapat pungutan pada saat wajib pajak akan mengambil STNK baru maupun perpanjangan. Untuk itu pengawasan terhadap petugas harus sering dilakukan dan masing-masing instansi (pelaksana: Kepolisian dan Dipenda) dapat mengambil peran serta tugas masing-masing.

### **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka masalah tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut :

#### 1. Kualitas Pelayanan

- a. Sering terjadi pungutan yang dilakukan diluar ketentuan sehingga meresahkan wajib pajak
- b. Kurang terbuka dalam menetapkan perincian biaya yang harus dibayar oleh wajib pajak
- c. Kurang adil dalam memberikan pelayanan terhadap wajib pajak yang mengurus sendiri
- d. Kurang ada kesediaan atau kerelaan dari petugas SAMSAT Kota Semarang II dalam memberikan penjelasan kepada wajib pajak .

#### 2. Koordinasi dalam pelayanan

- a. Adanya keinginan untuk menonjolkan peran lebih di antara instansi terkait hal ini dirasakan dapat menghambat kerjasama dalam

pelayanan

- b. Ada kecenderungan memanfaatkan prosedur pelayanan dalam memberikan pelayanan sehingga membebankan wajib pajak
- c. Kurang kerjasama antar instansi yang menyebabkan terhambatnya pelayanan
- d. Kurang ada inisiatif untuk memperbaiki prosedur pelayanan sehingga dianggap sudah tidak sesuai dengan tuntutan
- e. Kurang adanya pemahaman prosedur pelayanan diantara instansi sehingga membingungkan wajib pajak

### 3. Komunikasi dalam pelayanan

- a. Pengiriman Surat Pemberitahuan Ketetapan Pajak Kendaraan Bermotor tepat waktu dan sering tidak sampai alamat yang dituju
- b. Pemanfaatan di bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II kurang dapat digunakan oleh wajib pajak
- c. Himbauan Balik Nama Kendaraan luar daerah kurang efektif karena tidak ada sanksi yang tegas
- d. Pemasangan *Billboard* kurang strategis dan kurang menarik sehingga tidak mengena sasarannya
- e. Sarana komunikasi yang digunakan kurang dapat direspon oleh wajib pajak

### 4. Kepemimpinan dalam pelayanan

- a. Pengawasan terhadap bawahan kurang efektif sehingga menyebabkan kurang lancar pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak

- b. Kurangnya pengawasan terhadap sarana SAMSAT Kota Semarang II sehingga menyebabkan hilangnya beberapa perangkat komputer
- c. Kurangnya pemahaman terhadap prosedur pelayanan yang tidak dibetulkan atau diluruskan oleh pimpinan di SAMSAT
- d. Pimpinan kurang komunikatif terhadap pelaksanaan maupun terhadap wajib pajak sehingga permasalahan kurang cepat diatasi
- e. Kurang ada kerjasama antara petugas maupun antar instansi dalam kelancaran pemberian pelayanan.

Menurut Natzir (1988:138) masalah timbul karena adanya kesangsian atau kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemandegan arti adanya ulah (*gap*) antara kegiatan atau antara fenomena baik yang telah dan ataupun yang akan ada.

Sesuai dengan latar belakang, masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

**“ Apakah kualitas pelayanan pada Kantor SAMSAT Kota Semarang II mempunyai hubungan yang signifikan dengan koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan .”**

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian menurut Sutrisno Hadi, 1987:4 adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Menguji hubungan antara koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

- b. Menguji hubungan antara komunikasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II .
- c. Menguji hubungan antara dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II
- d. Menguji hubungan antara koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan, dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

- a. Bagi penulis untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang kualitas pelayanan.
- b. Bagi organisasi untuk dapat digunakan sebagai masukan saran dan pendapat dalam memberikan pelayanan dimasa yang akan datang.
- c. Bagi peneliti lanjutan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.



## BAB II

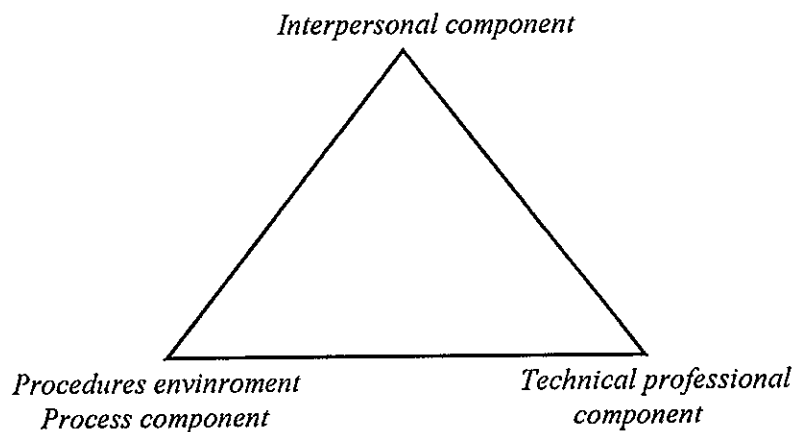
### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

Pembahasan terhadap kualitas pelayanan terutama pada sektor publik banyak diamati oleh beberapa ahli, salah satunya adalah Morgan dan Murgatroyd, dimana disebutkan bahwa guna menguji kualitas pelayanan dapat dilihat dari sisi *Interpersonal component*, *Procedur envinroment process component*, dan *Technical professional component* (dalam Warella, 1997:20)

*The Traingle of Balance in Service Quality* adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1  
Triangle of Balance in Service Quality



Model tersebut merupakan suatu segi tiga sama sisi dimana puncaknya adalah *Interpersonal component* dari suatu pelayanan. Sebelah kiri dari segi tiga tersebut adalah konteks fisik dan prosedur serta komponen proses, sebelah kanan adalah komponen teknik atau profesionalitas dalam menyampaikan pelayanan. Asumsi dari model ini adalah perlu dipertahankan keseimbangan. Dari ketiga komponen tersebut didalam menyediakan suatu pelayanan yang

baik. (Warella, dalam Morgan, Colin and Stephen Murgatroyd, 1994)

*Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan daya lentur sebuah bisnis secara keseluruhan yang berpusat disekitar mutu (kualitas). (Zeph Yun et. al., 1998:2).

Menurut Fandy Tjiptono (2000:4) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

*Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini :

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Menumbuhkan kerja sama.
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono, 2000: 5).

Kualitas pelayanan adalah layanan yang memberikan kepuasan pelanggan sesuai Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (MENPAN)

Nomor 81/1995, kriteria yang digunakan untuk menilai kualitas pelayanan:

Kriteria Kualitatif :

- a. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan dan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai :

1. Prosedur/tata cara pelayanan umum;
  2. Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif;
  3. Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
  4. Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pembayarannya.
  5. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
  6. Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan, kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
  7. Pejabat yang menerima keluhan masyarakat.
- c. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
  - d. Keterbukaan, dalam arti prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja, pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib di informasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
  - e. Efisien, dalam arti ; (1) persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan atau dengan produk pelayanan umum yang diberikan, (2) dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mensyaratkan, kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
  - f. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan ; (1) nilai barang dan atau jasa pelayanan umum dan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajarannya, (2) kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum, (3) ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - g. Keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil. (Sugiyanti, 1999:6).

Disamping kriteria-kriteria kualitatif, dalam melakukan penilaian kualitas

pelayanan digunakan pula kriteria-kriteria kuantitatif antara lain sebagai berikut :

- a. Jumlah warga/masyarakat yang meminta pelayanan (perhari, perbulan atau pertahun) serta perkembangan pelayanan dari waktu ke waktu apakah menunjukkan peningkatan atau tidak.

- b. Lamanya waktu pemberian pelayanan.
- c. Ratio/perbandingan antara jumlah pegawai/tenaga yang ada dengan jumlah warga/masyarakat yang meminta pelayanan untuk menunjukkan tanda produktivitas kerja.
- d. Penggunaan perangkat-perangkat modern untuk mempercepat dan mempermudah pelayanan.
- e. Frekuensi keluhan dan atau pujian dari masyarakat mengenai kinerja pelayanan yang diberikan, baik melalui mass media maupun melalui kotak-kotak saran yang tersedia.
- f. Penilaian fisik lainnya misalnya kebersihan dan kesejukan lingkungan, motivasi kerja pegawai dan lain-lain aspek yang mempengaruhi langsung terhadap kinerja pelayanan masyarakat.

Pendapat yang sama dengan pendapat Morgan dan Mungatrayd (dalam Warella, 1997:18) yang menyebutkan sepuluh kriteria yang bisa digunakan oleh pelanggan dalam persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan publik, yaitu :

- a. *Reliability*  
Yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu.
- b. *Responsiveness*  
Yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.
- c. *Competence*  
Yaitu menyangkut pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan.
- d. *Access*  
Yaitu kemudahan untuk kontak dengan lembaga penyedia jasa.
- e. *Courtesy*  
Yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan

- f. *Communication*  
Yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami atau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani.
- g. *Credibility*  
Artinya dapat dipercaya, jujur dan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- h. *Security* artinya bebas dari resiko, bahaya dan keragu-raguan.
- i. *Understanding the customer*  
Yaitu berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka secara individual.
- j. *Appearance presentation*  
Yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personil dan peralatan yang dipergunakan. (Menpan, 2000:3)

Kriteria-kriteria itu digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan atau masyarakat dengan adanya persepsi bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui bila sesuai dengan keinginan maka dikatakan puas. Ada tujuh langkah pendekatan untuk mengembangkan sistem pelayanan.

- a. Langkah 1 : Komitmen manajemen puncak  
Program pelayanan pelanggan dan meningkatkan mutu hanya akan berhasil jika ada komitmen menyeluruh mulai dari manajemen puncak dimana pimpinan harus mengembangkan dan mengkomunikasikan visinya dengan jelas sistem pelayanan pelanggan.
- b. Langkah 2 : Kenali pelanggan anda (secara dekat)  
Organisasi harus mengenali apa keinginan, kebutuhan dan harapan mereka dimasa yang akan datang.
- c. Langkah 3 : Mengembangkan standar kinerja pelayanan pelanggan.  
Organisasi harus dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tidak berbelit-belit untuk itu harus dikembangkan standar suatu sistem

pengukuran untuk memenuhi persepsi mereka.

- d. Langkah 4 : Angkat, latih dan beri imbalan staf yang baik.

Mutu pelayanan yang prima hanya bisa diberikan oleh orang yang berkompeten dan berkualifikasi, untuk itu harus mengangkat orang yang baik untuk dididik untuk memberikan pelayanan prima dan memberikan kompensasi yang setimpal.

- e. Langkah 5 : berikan imbalan pada prestasi mutu pelayanan. Memberi imbalan dan mendorong prestasi mutu pelayanan prima serta dorongan motivasi pada diri sendiri.

- f. Langkah 6 : Tetaplah dekat dengan pelanggan.

Tetap menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan dengan cara membuka hubungan yang baik melalui kontak langsung maupun tertulis untuk mengetahui keinginan dan harapan pelanggan.

- g. Langkah 7 : Menciptakan perbaikan berkesinambungan.

Untuk lebih memperbaiki mutu pelayanan harus dilakukan terus menerus melakukan peningkatan mutu pelayanan pelanggan. Gerson F. Richard (2001:13)

Sedangkan Amin Wijaya Tunggal (2000:17), mengatakan terdapat dua jenis keberhasilan yang berkaitan dengan pelanggan yang dapat diukur dan dikelola, yaitu :

1. Faktor-faktor kinerja pelanggan (*Customer Performance Factors*) yang terdiri dari :
  - a. Nilai pelanggan (*Customer Value*)  
Bahwa kumpulan dari manfaat yang diharapkan diperoleh pelanggan dari produk atau jasa.

- b. Perilaku pelanggan (*Customer Behavior*)  
Adalah perilaku positif pelanggan terhadap kepuasan akan kebutuhannya.
  - c. Kepuasan pelanggan  
Pelanggan yang puas dan senang berperilaku dengan positif
2. Faktor-faktor fokus pelanggan terdiri dari :
- a. Organisasi  
Manajemen mempunyai komitmen terhadap fokus pelanggan, serta mempunyai kemampuan mengenai pelanggan.
  - b. Komunikasi  
Adanya komunikasi yang baik dengan pelanggan, mempunyai metoda yang baik untuk memuaskan pelanggan.
  - c. Informasi  
Ramah, efektif dalam memberikan informasi kepada pelanggan.  
Amin Wijaya Tunggal (2000:24).

### 2.2.1. Kualitas Pelayanan

Pelayanan menurut Sianipar adalah melayani, membantu, menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau keperluan orang artinya obyek yang dilayani adalah individu, pribadi (seseorang) dan organisasi (sekelompok anggota organisasi), pelayanan masyarakat (publik) adalah segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparat pemerintah, termasuk aparat yang dibidang perekonomian dalam bentuk barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku(Sianipar, 1998:5).

Pelayanan menurut Warella (1997:18) sebagai suatu perbuatan (*deed*), suatu kinerja (*performance*) atau suatu usaha (*effort*), jadi menunjukkan secara *inheren* pentingnya penerima jasa pelayanan, terlibat secara aktif didalam produksi akan menyampaikan proses pelayanan itu sendiri.

Pelayanan oleh organisasi publik kepada masyarakat diharapkan akan

membantu masyarakat dalam memperoleh pelayanan terhadap hal atau persoalan yang tidak dapat diselesaikan sendiri tetapi menurut ketentuan harus melalui organisasi pemerintah. Untuk itu sebagai lembaga yang bertugas sebagai pelayan publik, pemerintah harus bersikap aktif dalam proses pemberian pelayanan baik dalam bentuk barang atau jasa.

Proses pemenuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan pelayanan, sedangkan arti proses itu sendiri menurut Fred Luthans (dalam Sianipar, 1998:17) adalah : .... *Any action which is performance management to active organizational objective* .

Pelayanan masyarakat (publik) adalah segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah, termasuk aparatur yang bergerak dibidang perekonomian dalam bentuk barang dan atau jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam pengertian pelayanan masyarakat tersebut secara konkret diutarakan beberapa hal :

- a. Pelayanan itu merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan aparatur pemerintah, termasuk aparatur dibidang perekonomian.
  - b. Obyek yang dilayani adalah masyarakat (publik)
  - c. Bentuk layanan itu barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (Sianipar, 1998:5)

Pelayanan yang dilaksanakan oleh organisasi publik diarahkan pada



pemberian pelayanan yang didasarkan pada kepentingan dan keinginan akan pemberian pelayanan yang memuaskan yang dengan dukungan dari kemampuan yang profesional.

Pelayanan profesional adalah kemampuan seseorang yang memiliki profesi melayani kebutuhan orang lain atau yang profesional menanggapi kebutuhan khusus orang lain (Sianipar, 1998:6).

Sedangkan pelayanan prima (*service exelence*) adalah suatu sikap atas karyawan yang melayani pelanggan secara memuaskan. (Elhaitamy dalam Sianipar, 1958:6).

Adanya paradigma baru dari yang dilayani menjadi melayani merupakan usaha menjadikan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan mendapatkan perhatian yang serius. Timbulnya paradigma pelayanan berwawasan masyarakat yang dilayani pada posisi yang penting menjadikan konsep ini merupakan pencerminan pemikiran bahwa masyarakat adalah raja, untuk itu pelayanan yang diberikan harus dapat sesuai dengan keinginan masyarakat atau memuaskan masyarakat.

Kualitas mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, suatu produk dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar. (Vincent Gasparez dalam Sianipar, 1999:11).

Dalam ISO 8402, kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan

yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirement*). (Gaspares, 2001:5).

Kualitas selalu berfokus kepada pelanggan atau masyarakat, pelayanan yang diberikan harus mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan. Suatu produk barang atau jasa dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan.

Menurut Catherine DeVrye (2001), pelayanan atau *service* yang berkualitas diarahkan pada :

- a. *Self Esteem* / memberikan nilai pada diri sendiri.

Service berasal dari orang-orang bukan dari perusahaan, tanpa memberikan nilai pada diri sendiri akan tidak punya arti. Harga diri yang tinggi adalah unsur paling mendasar bagi keberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan apapun.

- b. *Expeed Expectations* / melampaui yang diharapkan.

Pelayanan yang diberikan lebih besar dari harapan sehingga pelanggan merasa puas karena menerima pelayanan yang melampaui harapan, sehingga pelanggan mempunyai persepsi yang baik terhadap organisasi.

- c. *Recover* / rebut kembali

Keluhan harus dianggap sebagai masukan dan peluang untuk memperbaiki kualitas pelayanan, keluhan masyarakat merupakan perbaikan bagi organisasi.

d. *Vision* / visi

Para pimpinan harus memiliki visi tentang *service* yang bagaimana yang diandalkan untuk diberikan kepada masyarakat. Visi harus dianggap sebagai bagian dari visi jangka panjang.

e. *Improve* / peningkatan

Peningkatan *service* harus dilakukan secara terus menerus, organisasi harus bersikap responsif terhadap perubahan terutama tuntutan *service* yang lebih baik. Peningkatan pelayanan harus dimulai dari pimpinan dengan melibatkan bawahan untuk ikut berperan bersama-sama untuk meningkatkan *service*.

f. *Care* / perhatian

Diartikan bahwa perusahaan atau organisasi harus memperhatikan ketentuan pelayanan yang memuaskan konsumen tidak peduli dengan apa dan bagaimana perusahaan dapat memberikan perhatian konsumen.

g. *Empower* / pemberdayaan

Pemberdayaan menyangkut karyawan, bagaimana memberikan pelatihan dasar tentang pengetahuan produk dan informasi teknis yang relevan untuk menciptakan kepercayaan kepada pelanggan.

Kualitas pelayanan diarahkan pada bagaimana organisasi dapat memenuhi bahkan melebihi harapan dari masyarakat akan pelayanan yang baik. Organisasi harus berusaha memperbaiki diri, komunikatif serta meningkatkan kinerjanya.

Stephen Usulac (dalam Tjiptono Fandy, 2001:3), menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dari jasa tetapi juga meliputi proses,

lingkungan dan manusia

Dari definisi-definisi diatas ada beberapa kesamaan, yaitu elemen-elemen sebagai berikut :

- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau memiliki harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang) (Tjiptono Fandy 2001:3).

Kualitas pelayanan harus dilakukan terus menerus, berkesinambungan untuk mencapai kepuasan pelanggan atau masyarakat. Organisasi senantiasa selalu membuat perubahan dalam proses dan prosedur pelayanan agar dicapai kualitas pelayanan yang diharapkan masyarakat.

Perkembangan dari kualitas pelayanan ini kemudian berkembang menjadi apa yang dinamakan dengan *Total Quality Management (TQM)* dimana setiap kegiatan berfokus pada, pelanggan, peningkatan yang berkesinambungan untuk mencapai kwalitas.

Bedasarkan beberapa kualitas pelayanan maka penulis menggunakan ukuran pelayanan sebagai berikut :

1. Tingkat ketepatan waktu.
2. Tingkat kesediaan pelaksana memberikan pelayan.
3. Tingkat kejelasan prosedur.
4. Tingkat kepercayaan, kejujuran.
5. Tingkat kejelasan perincian biaya.
6. Tingkat keadilan.

### 2.2.2. Koordinasi

Koordinasi menurut Leonard D. White : *coordinating is the adjustment of the parts to each other, and of the movement and operation of parts in time so that each can make it's maximum contribution to the product of the whole.*

Koordinasi adalah penyesuaian diri (*adjustment*) dari masing-masing bagian dan usaha menggerakkan serta mengoperasikan bagian-bagian pada waktu yang cocok (*parts in time*), sehingga dengan demikian masing-masing bagian dapat memberikan sumbangan terbanyak pada keseluruhan hasil. (White D. Leonard dalam Supardan Modeong, 1999 : 8)

Menurut George R. Terry, *Coordination is the Orderly Synchronization of efforts to provide the proper amount, timing and directing of execution resulting in harmonious and unified action to stated objective.*

Koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur (*orderly synchronization*) dan usaha-usaha (*efforts*) untuk menciptakan pengaturan (*timing*) dan dipimpin (*directing*) dalam hasil pelaksanaan yang harmonis (*harmonious*) dan bersatu untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan (*stated objective*). (Terry dalam Modeong, 1999:85 )

Koordinasi menunjukkan adanya sinkronisasi dan beberapa tujuan agar antara satu tujuan dengan tujuan yang lain dalam suatu organisasi dapat berjalan secara bersama-sama.

Hal ini didukung oleh pendapat dari March dan Simon bahwa koordinasi adalah proses: mengkaitkan yang digunakan untuk menginterogasikan peran-peran dalam tugas yang berbeda dalam suatu tempat kerja untuk melaksanakan sekumpulan tugas-tugas bersama (March dan Simon dalam Hardjito, 2000:46)

Sedangkan Koordinasi menurut A.E. Benn adalah :

1. *A continuo, harmonious action toward the objective, attained through leadership, organization and admnistration.*

Suatu kelangsungan, keharmonisan mencapai tujuan, yang dapat dicapai melalui kepemimpinan, organisasi dan administrasi

2. *The arrangemens of group effors in a continuous and orderly manner so as to provide unification of action in the pursuit o a common goal.*

Penyusunan usaha-usaha kelompok di dalam suatu kelangsungan dan keteraturan sikap sehingga menciptakan kesatuan tindakan dalam mengusahakan tercapainya tujuan bersama (Sutarto, 2000 : 144)

Dari beberapa pengertian diatas, koordinasi merupakan faktor yang amat penting dimana penyatuan kegiatan dari berbagai bagian-bagian yang berbeda tersebut dapat disatukan.

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan :

1. Mengadakan pertemuan informal antara pejabat.

Dilakukan dalam situasi, misalnya sedang istirahat dan olah raga dalam kesempatan ini dapat saling bertukar pikiran untuk saling mendekatkan pahamnya dengan dapat saling bertukar pikiran untuk saling dapat dihindarkan adanya perbedaan pendapat yang dapat berakibat menimbulkan perbedaan tindakan dalam menghadapi

masalah-masalah yang sama.

2. Mengadakan pertemuan formal antara para pejabat yang biasanya dinamakan rapat. Dalam rapat koordinasi sebaiknya diutamakan hambatan, kejanggalan, pekerjaan yang tertunda sehingga dapat dipecahkan bersama-sama.
3. Membuat edaran berantai kepada para pejabat yang diperlukan. Dilakukan untuk memperoleh pendapat dari bagian atau seksi-seksi lain sehingga ada kesatuan paham dan kesatuan tindakan dalam menghadapi masalah.
4. Membuat penyebaran kartu kepada para pejabat yang diperlukan. Dilakukan dengan menyampaikan kepada pejabat berupa kartu sehingga didorong agar pejabat itu berfikir untuk mengemukakan pendapatnya.
5. Mengangkat koordinator  
Berfungsi sebagai penghubung sehingga masalah dapat dipecahkan dengan cepat tanpa menunggu diselesaikan pada level tingkat atas.
6. Membuat buku pedoman organisasi, buku pedoman tata kerja dan buku pedoman kumpulan peraturan.  
Dengan adanya pedoman tata kerja, dapat dijamin adanya kesatuan tafsir dan kesatuan langkah.
7. Membuat tanda-tanda.  
Bertujuan agar ada keamanan dalam pelaksanaan tugas.
8. Membuat simbol.

Untuk memberi rambu-rambu mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh dilanggar.

9. Berhubungan melalui alat penghubung.

Untuk tidak memakan waktu dan biaya maka koordinasi dapat dilakukan dengan alat penghubung misalnya : telephon, telegram, radiogram sehingga para koordinator tidak perlu bertemu langsung.

10. Membuat kode

Kode-kode dimaksudkan untuk memecahkan masalah dilapangan dengan cepat.

Sedangkan menurut pendapat Hadjito (1995 : 54). Untuk dapat melaksanakan koordinasi secara efektif ada dua pendekatan yang dapat ditempuh dengan jalan :

a. Pendekatan potensi koordinasi

Pendekatan potensi koordinasi ini dikaitkan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kunci koordinasi yang efektif adalah komunikasi. Pendekatan ini meliputi :

1. Sistim informasi vertikal.

Adalah suatu sistim informasi dapat diurutkan keatas dan kebawah jenjang organisasi.

2. Sistim informasi lateral.

Adalah suatu sistim informasi yang memungkinkan adanya pertukaran informasi yang dibutuhkan dapat dipertanggung



jawabkan.

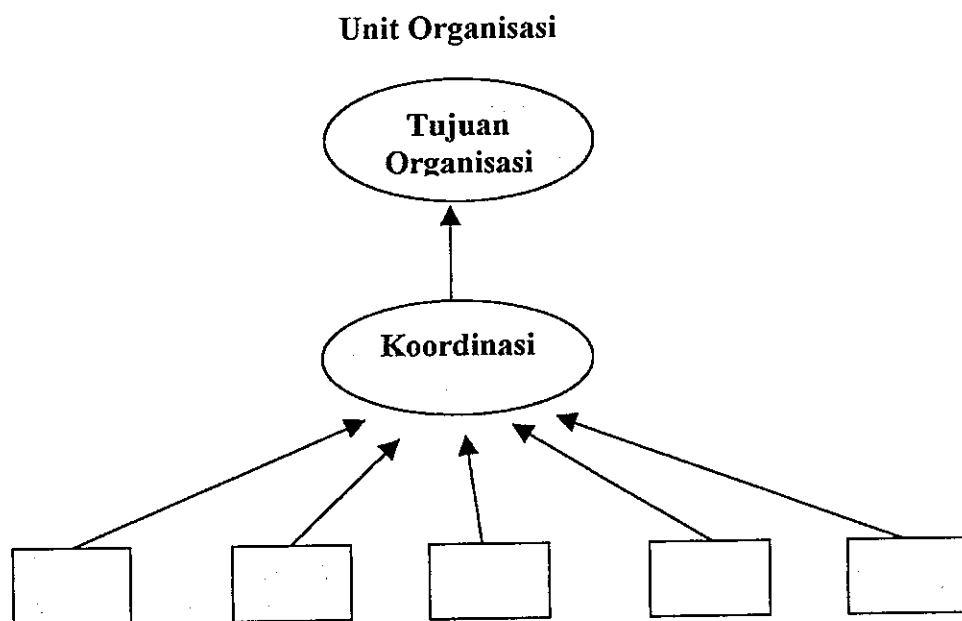
3. Sistem informasi manajer penghubung.

Manajer penghubung mempunyai wewenang formal atas semua unit yang terlibat dalam sebuah proyek, manajer penghubung perlu dimanfaatkan apabila diperkirakan koordinasi secara efektif tidak berhasil dilaksanakan.

b. Pendekatan struktur

Pendekatan struktur ini dilakukan apabila perusahaan merasakan adanya iklim yang tidak sehat pada unit-unit. Karena adanya penumpukan kegiatan/proyek pada satu unit.

Gambar 2.2  
**Model Koordinasi menurut Dydiet Hardjito**



Berdasarkan beberapa pengertian koordinasi maka dalam penelitian ini penulis menggunakan aturan koordinasi sebagai berikut :

1. Tingkat pemahaman pelaksana terhadap aturan/prosedur pelayanan.
2. Tingkat keseragaman dalam pemberian pelayanan.
3. Tingkat besarnya peran dari masing-masing instansi.
4. Tingkat kerjasama antar Instansi.
5. Tingkat pengintegrasian peran dari masing-masing instansi.
6. Tingkat perbaikan prosedur pelayanan.

### **2.2.3 Komunikasi**

Komunikasi adalah penyampaian warta yang mengandung macam-macam keterangan dari seseorang kepada orang lain. Dalam komunikasi itu sekaligus tercakup pengetahuan secara cermat gagasan-gagasan dari seseorang kedalam pikiran orang lain sehingga tercapai pengertian atau menimbulkan tindakan yang diharapkan. (The Liang Gie, 1998 : 59).

Menurut Geoffrey Mills dan Oliver Standingford ( dalam The Liang Gie 1998 : 63) komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu orang kepada orang lain melalui pos, dengan telepon, teleks, pelayanan pesuruh atau sarana-sarana lain.

Pendapat ini didukung oleh Aristoteles(dalam Liliweri,1997:278) yang menyatakan bahwa komunikasi meliputi siapa yang menyatakan apa kepada siapa. Oleh karena itu maka kita harus memiliki siapa yang paling tepat mengatakan, siapa yang paling layak mendengarkan pesan apa yang paling aktual untuk disampaikan.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa komunikasi bertujuan memberikan informasi kepada orang lain atau masyarakat melalui orang dalam

organisasi ataupun dengan menggunakan media komunikasi yang ada.

Pendapat ini didukung oleh Keith David (dalam Modeong, 1999 :61) mengatakan bahwa : *the proces of passing information and understanding from one person to another.*

Komunikasi adalah kegiatan penyampaian pesan dan pengertian dari seseorang kepada orang lain. (Keith David dalam Modeong, 1999 : 61).

Sedangkan pendapat Alo Liliweri (1997 : 277), pengertian komunikasi selalu menawarkan makna, bahwa komunikasi merupakan kegiatan komunikator dengan komunikan yang mempertukarkan dan memberikan makna yang sama atas informasi untuk suatu tujuan tertentu, melalui media, metode, teknik atau cara-cara yang telah ditetapkan.

Difinisi diatas didukung oleh pendapat dari Bret. D. Ruben (dalam Muhammad, 2001:3) yang menyatakan bahwa komunikasi manusia adalah suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirim dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain

Didalam komunikasi terdapat unsur-unsur dalam proses komunikasi yaitu

1. Menentukan sasaran / komunikan

Tujuan utama komunikasi, adalah memberikan informasi, mendidik dan menerangkan informasi bahkan menghibur komunikan agar mereka terpengaruh dan berubah sikap sesuai dengan kehendak komunitor.

## 2. Menentukan komunikator

Ada tiga jenis kredibilitas yang dimiliki komunikator yaitu :

- a. *Ethos*, adalah kemampuan komunikator untuk menunjukkan reputasi pribadi, misalnya : tampil jujur, cakap, berpengalaman atas tema informasi yang disampaikan serta mampu menggunakan variasi dukungan pesan-pesan verbal dan non verbal.
- b. *Pathos*, berhubungan dengan faktor emosi komunikator.
- c. *Logos*, berhubungan dengan tingkat pengetahuan, pengalaman, pendidikan tertentu terhadap tema informasi sehingga komunikan tidak meragukan komunikator.

## 3. Menentukan pesan.

Adalah tema-tema informasi berupa ide, gagasan, pendapat, instruksi yang disampaikan dari komunikator kepada komunikan (Liliweri, 1997 : 282).

Selanjutnya menurut Alio Liliweri mengatakan, bahwa komunikasi organisasi dapat menggunakan :

- a. Pesan-pesan verbal  
Pesan-pesan verbal baik lisan maupun tertulis berkaitan erat dengan bahasa yang perlu diperhatikan adalah :
  - 1) Pengetahuan tentang bahasa untuk menyusun bentuk-bentuk pesan yang dikuasai oleh komunikan. Pengetahuan itu berkaitan dengan :
    - a) Struktur pesan yang ditujukan oleh pola penyimpulan (tersirat dan tersurat), pola urutan argumentasi (mana yang lebih dahulu) argumentasi yang disenangi atau yang tidak disenangi, dan pola obyektivitas (salah satu sisi atau dua sisi).
    - b) Gaya pesan, menunjukkan variasi linguistik dalam menyampaikan pesan (perulangan, mudah dimengerti, perbendaharaan kata).
    - c) Mengacu pada motif-motif psikologis yang dikandung

pesan (Rasional, emosional, *fear appeals*, *reward appeals*)

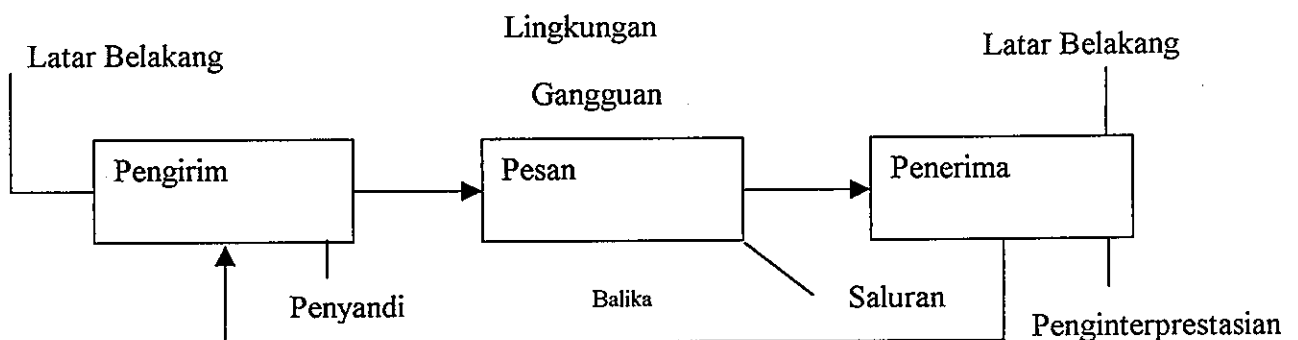
- 2) Pengetahuan terhadap isi pesan.  
Apabila materi pesan berisi inovasi informasi maupun teknologi yang sukar diungkapkan dengan kata-kata maka pesan akan lebih baik didukung oleh pesan non verbal.
- b. Pesan – pesan non verbal.  
Ada tiga bentuk, yaitu ;
  - 1) Pesan-pesan kinesik, berkaitan dengan pesan melalui gerakan tubuh/anggota tubuh.
  - 2) Pesan-pesan proteksemik, melalui penghayatan terhadap ruang fisik dan waktu komunikasi.
  - 3) Pesan paralinguistik, yang menampilkan kualitas suara, ciri-ciri vokal.
4. Menentukan media  
Media merupakan jalur yang melewatkan pesan-pesan dari komunikator kepada komunikan, ada beberapa yaitu :
  - a. Media komunikasi antar pribadi.  
Menggunakan budaya lisan sebagai media tukar pesan.
  - b. Media komunikasi kelompok.  
Menjadikan kelompok untuk sasaran penyampaian pesan-pesan.
  - c. Media massa  
Terkala pesan akan diarahkan kepada banyak sasaran yang jumlahnya semakin banyak dan berada pada ruang dan waktu yang berbeda maka komunikasi yang dibutuhkan harus menjangkau komunikan.
5. Menentukan konteks  
Konteks adalah suatu situasi dan kondisi yang bersifat lahir dan batin yang dialami para peserta komunikasi pada saat komunikasi berlangsung, bentuk-bentuk konteks adalah sebagai berikut :
  - a. Konteks fisik
  - b. Konteks waktu
  - c. Konteks historis
  - d. Konteks psikologis
  - e. Konteks sosial budaya
  - f. Konteks formal (Liliweri, 1997 : 113)

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Arni Mohammad (2001 : 17) bahwa ada 5 komponen dasar komunikasi, yaitu :

1. Pengirim pesan

2. Adalah individu atau orang yang mengirim pesan.
2. Pesan  
Pesan adalah informasi yang akan dikirim kepada sipenerima, dapat secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo. Sedangkan non verbal : berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka dan nada suara.
3. Saluran  
Adalah jumlah yang dikirim pesan dari si pengirim dengan sipenerima. Macam-macam alat untuk menyampaikan pesan adalah buku, radio, film, televisi, surat kabar, surat.
4. Penerima pesan  
Adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya.
5. Balikan  
Adalah respon terhadap pesan yang diterima yang diteruskan kepada sipenerima pesan.

Gambar 2.3  
**Proses Komunikasi dua arah menurut Arni Muhammad**



Model ini menekankan adanya faktor-faktor yang ikut mempengaruhi proses komunikasi. Diantaranya yang digambarkan disini adalah faktor latar belakang dari si pengirim pesan dan sipenerima pesan. Yang dimaksud dengan latar belakang adalah hal-ha yang ada pada individu yang ikut mempengaruhinya dalam proses penyandian pesan dan penginterpretasian pesan. Misalnya, pengalamannya, pengetahuannya, ketrampilan berkomunikasi, keadaan sosial

dan sikap. Faktor kedua adalah lingkungan fisik atau situasi dimana komunikasi itu terjadi. Faktor ke tiga yang juga ikut berperan adalah gangguan (*noise*) gangguan ini terjadi pada waktu penyampaian pesan atau pada waktu penerimaan pesan.

Dari dua pendapat diatas, bahwa komunikasi akan efektif apabila ada komunikasi yang dikirim oleh individu atau organisasi sampai pada penerima baik verbal maupun non verbal sampai pada si penerima (komunikan) dan dapat diinterpretasikan dengan semua isi pesan. Pendapat ini didukung oleh pendapat Jerry L Winsor.

Komponen-komponen komunikasi oleh Winsor, Jerry (2002 : 7) adalah sebagai berikut :

1. Sumber / penerima

Sumber (*source*) adalah pemrakarsa suatu pesan.

2. Penyandian / penguraian sandi.

Pada komunikasi, tindakan pemberian arti simbol-simbol pada pemikiran, misalnya memutuskan kata-kata mana yang harus dikatakan atau ditulis.

3. Umpan balik / umpan depan.

Umpan balik (*feedback*) tersusun berdasarkan informasi pesan-pesan yang dikirim sebelumnya. Umpan depan (*feedforward*) merupakan informasi mengenai pesan-pesan yang akan dikirim pada masa datang dan untuk memberitahukan pesan yang akan datang.

4. Saluran

Saluran (*channel*) komunikasi adalah media tempat pesan disampaikan.

## 5. Konteks

Seluruh komunikasi terjadi dalam suatu konteks (*context*) dari beberapa jenis konteks fisik meliputi ruangan, obyek nyata, pemandangan dan sebagainya. Konsepsi konteks menurut sosio psikologis meliputi faktor-faktor seperti status orang-orang yang terlibat dalam hubungan komunikasi peran mereka dan tingkat kesungguhannya.

## 6. Gangguan

Gangguan mengubah atau mencampuri penerimaan pesan, penerimaan pesan ini mungkin berhubungan dengan psikologis atau sematik gangguan fisik terdiri atas pengelihatian dan suara eksternal, seperti cetakan buram, warna yang membingungkan, sedangkan gangguan psikologis terjadi karena adanya prasangka atau penyimpangan dalam pikiran pengirim dan / atau penerima.

Sedangkan proses komunikasi yang mendasar terdiri dari empat fase yaitu :

1. Pengirim (melalui lambang-lambang)
2. Penerimaan (melalui lambang-lambang)
3. Pemahaman (makna yang ditangkap)
4. Penyambutan(menggunakan umpan balik)

Dalam setiap proses komunikasi, kegaduhan atau kendala-kendala dalam berkomunikasi akan selalu ada. Pengaruh perbedaan status dapat terjadi apabila salah seorang memiliki status yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki dibandingkan dengan yang lain.



Berdasarkan beberapa pengertian komunikasi maka dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator komunikasi sebagai berikut :

1. Tingkat ketepatan waktu pengiriman surat.
2. Tingkat Penggunaan sarana komunikasi.
3. Tingkat penggunaan bagian informasi.
4. Tingkat pencapaian himbauan balik nama kendaraan bermotor.
5. Tingkat respon wajib pajak terhadap informasi.
6. Tingkat gangguan komunikasi.

#### **2.2.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. (Ordway Tead dalam Sutarto, 2001 : 12)

Menurut JK. Hemphill dan Coons A.E (dalam Sutarto, 2001 : 14). Kepemimpinan adalah perilaku individu apabila dia mengarahkan kegiatan-kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dari dua definisi di atas, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai kemampuan dari seseorang untuk mempengaruhi seseorang untuk bekerja sesuai dengan tujuan dari organisasi. Pendapat ini didukung oleh pendapat dari William G. Scott.

William G. Scott (dalam Sutarto, 2002 : 15) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok didalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut pendapat Sutarto (2001 : 25) kepemimpinan adalah

rangkaian penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Sutarto mengatakan cara pemimpin mempengaruhi bawahan, antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberikan perintah, memberikan imbalan, melimpahkan wewenang, memberikan perintah, memberi tugas, memberi tanggung jawab, memberi kesempatan mewakili, mengajak, membujuk, meminta saran, meminta pendapat, memberikan teladan.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh H. Blanchard (dalam Wahjosumidjo, 1994 : 20) mengatakan disamping kedudukannya yang strategis, kepemimpinan mutlak diperlukan, dimana terjadi interaksi kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Itulah sebabnya dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan gejala sosial dan selalu diperlukan didalam kehidupan kelompok.

Didalam suatu organisasi pimpinan mutlak diperlukan karena mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan titik sentral dalam seluruh proses kegiatan organisasi dalam menentukan dinamikanya sumber-sumber yang ada.

Menurut Harry Mintzberg (dalam Sutarto, 2001 : 45) mengatakan bahwa peranan seorang pimpinan atau manajer adalah :

a. *Peranan yang bersifat interpersonal*

1) Peran sebagai pimpinan

Sebagai pimpinan suatu organisasi kadang-kadang harus

tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan.

2) Berperan sebagai kader (penggerak)

Harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat di bawa dalam pelaksanaan tugas.

3) Berperan sebagai penghubung

Harus mampu mengembangkan hubungan kerja sama, bukan hanya dengan bawahan melainkan lingkungan kerja diluar satuannya dalam saling tukar-menukar informasi.

b. Peran yang bersifat informasional

Menerima dan menyampaikan informasi adalah peranan penting bagi setiap manajer, sebab dalam setiap pengambilan keputusan manajer perlu informasi.

Ada tiga macam peranan yang bersifat informasional :

1) Peranan sebagai sumber informasi .

Dalam arti setiap manajer harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya.

2) Peran sebagai pemberi informasi

Seorang manajer harus selalu memberikan informasi kepada bawahannya setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini penting agar para bawahan selalu dapat mengikuti setiap program dan perubahan yang terkjadi di

lingkungan kerjanya.

3) Berperan sebagai juru bicara

Segala informasi yang menyangkut satuan kerja yang akan disampaikan keluar tidak bisa disalurkan melalui orang lain, sebab juru bicara suatu organisasi adalah manajer itu sendiri.

c. Peran sebagai pengambil keputusan

Sebagai pengambil keputusan setiap manajer dapat berperan sebagai:

1) *Entrepreneur*

- a) Setiap manajer harus selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya.
- b) Setiap manajer harus berusaha untuk menciptakan ide dan gagasan baru, baik menyangkut sistim yang dipimpinnya, maupun pengembangan organisasinya semua.

2) Orang yang selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*).

3) Peran sebagai pengatur segala macam sumber yang ada setiap manajer bertanggung jawab mengatur segala macam sumber daya tenaga manusia, dana, waktu dan prasarana sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4) Orang yang berhak mewakili dalam setiap hubungan kerja

dengan satuan kerja di luarnya. Setiap organisasi apapun memerlukan kerjasama, bantuan, konsultasi dan dukungan dari luar. Dalam hubungan keluar baik yang bersifat kerja sama, konsultasi dan sebagai seorang manajer bertujuan dan mempunyai kewenangan sepenuhnya mengadakan hubungan kerja dan sebagainya.

Pendapat ini didukung oleh: A.F. Stoner dan Henry Mintzberg, yang mengatakan bahwa tugas-tugas manajer meliputi :

1. Memimpin (*leading*)
2. Menjadi sumber (*resourcing*)
3. Mengerakkan (*activating*)
4. Mewakili (*representing*)
5. Mengkoordinasi (*coordinating*)
6. Berkomunikasi (*communication*). (Wahyusumidjo, 1994 : 39)

#### **2.2.5. Gaya Kepemimpinan**

Seorang dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya atau *style* yang melihat pada dirinya. Gaya tersebut dapat berperan sebagai pendorong atas keberhasilan para pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Menurut Miftah Toha (1999 : 49). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Cara pandang kepemimpinan berlandaskan pemikiran bahwa maju

mundurnya organisasi, denamis statisnya organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, redup matinya organisasi serta tercapai tidaknya tujuan organisasi ditentukan tepat tidaknya kepemimpinan yang di terapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Sutarto (2000 : 363). Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Paul Hersay dan Kenneth H. Blanchard ( dalam Miftah Toha 1999: 22) telah berhasil mengkaji gaya kepemimpinan yang diberi nama Kepemimpinan Situasional atau *Situational leadership*.

Gambar 2.4  
Empat Gaya Dasar Kepemimpinan



Dari konsep tersebut diambil konsep ada 4 gaya kepemimpinan :

$G_1$  = *Gaya Instruksi atau Gaya Pengarahan*, yang berorientasi kepada tinggi

tugas dan hubungan dengan bawahan.

$G_2 = \text{Gaya Konsultasi}$ , yang berorientasi kepada tinggi tugas dan tinggi hubungan dengan bawahan.

$G_3 = \text{Gaya Partisipasi}$ , yang berorientasi kepada rendah tugas dan tinggi hubungan dengan bawahan.

$G_4 = \text{Gaya Delegasi}$ , yang berorientasi kepada rendah tugas dan rendah hubungan dengan bawahan. (Toha, 1997 : 57)

Sedangkan menurut pendapat Ronald Lippitt dan Ralph K. White, gaya Kepemimpinan meliputi :

1. *Gaya Kepemimpinan yang Otokratis.*

Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan dan tidak memberikan kesempatan atau timbulnya partisipasi. Kepemimpinan seperti ini cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka.

2. *Gaya Kepemimpinan Demokratis.*

Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap obyektif di dalam pemberian pujian atau kritikan dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit.

3. *Gaya Kepemimpinan Laissez Faire.*

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau membiarkan bawahannya untuk berbuat sesukanya. Pemimpin

melimpahkan sepenuhnya kepada bawahannya dalam menentukan tujuan serta cara yang dipilih untuk mencapai tujuan itu, dalam hal ini pimpinan hanya menyediakan keterangan yang diperlukan serta mengadakan hubungan dengan pihak luar.

Dari tiga gaya kepemimpinan diatas, gaya Kepemimpinan yang Demokratis yang dianggap paling efektif, karena dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pimpinan menerapkan pola kepemimpinan yang efektif.

Pendapat ini didukung oleh Siagian (1999 : 18). Yang mengatakan bahwa gaya dasar yang dimiliki seorang pemimpin gaya demokratis dengan karakteristik utama sebagai berikut :

1. Kemampuan melakukan organisasi sebagai suatu totalitas dengan menempatkan semua satuan organisasi pada peranan dan promosi yang tepat tanpa melupakan peranan satuan kerja startegis yang bersangkutan pada satu kurun waktu tertentu.
2. Mempunyai persepsi yang holistik mengenai organisasi yang dipimpinnya.
3. Menggunakan pendekatan yang integralistik dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya.
4. Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri atau kepentingan kelompok tertentu.
5. Menganut filsafat manajemen yang mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahannya.
6. Sejauh mungkin memberikan kesempatan kepada para bawahannya dalam



proses pengambilan keputusan sesuai dengan bidangnya.

7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran orang lain.
8. Memiliki perilaku keteladanan yang menjadikan penganut bagi para bawahannya.
9. Selalu berusaha menumbuhkan dan memelihara iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kreatifitas bawahan.

Ada model Kepemimpinan yang telah dihubungkan cukup bervariasi, beberapa model kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler.

Model kepemimpinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada gaya antara gaya interaksi dari pimpinan dengan bawahannya sampai tingkat situasi mana memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.

2. Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Model ini dikembangkan oleh Reddim, dimana gaya kepemimpinan ini mendasarkan pada dua hal yaitu hubungan pimpinan dengan tugas dan hubungan kerja.

Model ini menghubungkan dua gaya yaitu yang efektif dan tidak efektif

- 2.1. Gaya yang efektif antara lain :

- a. Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas pekerjaan dan hubungan kerja.

- b. Pencinta Pengembangan

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas pekerjaan.

c. Otokratis yang baik

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.

d. Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dan hubungan kerja.

## 2.2. Gaya yang tidak efektif.

Ada empat gaya, yaitu :

a. Pencinta Kompromi

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi.

b. Missionari

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi minim terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.

c. Otokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.

d. Lari dari tugas

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik tugas maupun hubungan kerja.

### 3. Model kepemimpinan kontinum

Teori ini dikembangkan oleh Tannebaum dan Schmidt, dimana kedua ahli ini berpendapat bahwa tiga faktor yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan dalam memilih gaya kepemimpinan adalah : kekuatan, bawahan dan kekuatan situasi.

### 4. Model kepemimpinan situasional

Model teori dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard, dalam pendekan ini didasarkan atas hubungan antara tugas, perilaku, hubungan dan tingkat kematangan bawahan.

Dari empat model kepemimpinan penulis ingin mengkaji kodel kepemimpinan situasional, menurut teori ini pemimpin yang baik harus mampu :

- a. mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya.
- b. Mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuahan dan motif yang berbeda-beda.

Berdasarkan dari kepemimpinan situasional semua variabel situasi yaitu waktu tuntutan tugas, iklim organisasai, harapan dan kemampuan atasan, teman sejawat, bawahan adalah sangat penting. Dengan demikian gaya kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari situasi kesituasi lainnya.

Ada tiga prilaku dasar dalam kepemimpinan situasional :

- a. Banyaknya pengarahan yang diberikan pimpinan.
- b. Banyaknya dukungan yang diberikan oleh pimpinan.
- c. Banyaknya keterlibatan yang diberikan pimpinan.

Dalam teori kepemimpinan situasional ada kombinasi antara pimpinan yang memberikan pengarahan dengan memberikan dukungan.

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan indikator dalam penelitian ini ukuran yang digunakan adalah :

1. Tingkat pemahaman peran bawahan.
2. Tingkat kejelasan sanksi.
3. Tingkat kerja sama antar instansi.
4. Tingkat Pengawasan.
5. Tingkat komunikasi dengan bawahan.
6. Tingkat otoritas terhadap instansi lain.
7. Tingkat kerja sama antara bawahan dengan instansi terkait.

#### **2.2.5. Hubungan Koordinasi Dalam Pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT KOTA SEMARANG II**

Ada tiga instansi terkait dalam pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT, tiga instansi tersebut adalah Dinas Pendapatan Daerah propinsi Jawa Tengah, Kepolisian Republik Indonesia dan Jasa Raharja (Persero). Agar pelayanan dapat berjalan lancar dan sesuai dengan waktu pelayanan diantara ketiga instansi tersebut harus bekerja bersama-sama dalam memberikan pelayanan, untuk itu harus ada koordinasi yang baik diantara ketiga instansi tersebut.

Koordinasi diperlukan agar ada penyesuaian tugas dari masing-masing instansi terkait karena Instansi tersebut juga mempunyai tugas lain di instansi induknya. Koordinasi juga dimaksudkan agar antar instansi ada pemahaman yang sama terhadap sistem pelayanan dari adanya koordinasi diharapkan ada hubungan yang harmonis serta ada pengintegrasian peran dari masing-masing

instansi

Koordinasi dapat dilakukan secara formal dan secara informal sehingga akan dimungkinkan mengadakan pembicaraan apabila ditemui adanya kesulitan dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak. Koordinasi yang dilakukan secara efektif dapat digunakan untuk mengantisipasi adanya iklim organisasi yang dirasakan tidak sehat.

Lemahnya koordinasi dalam prosedur pelayanan akan dapat dirasakan oleh wajib pajak dalam menerima pelayanan karena diantara ketiga instansi tersebut bekerja tidak berdasarkan ketentuan dan prosedur yang ditentukan.

#### **2.2.6. Hubungan Komunikasi Dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II**

Komunikasi dapat diartikan sebagai penyampaian warta atau informasi dari instansi atau dinas kepada masyarakat. Komunikasi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II dilaksanakan dengan dua cara yaitu secara lisan dan tertulis kepada wajib pajak. Harapan dengan komunikasi yang baik dapat diketahui tentang pelayanan yang selama ini diberikan kepada wajib pajak.

Komunikasi secara lisan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II diberikan dengan cara mendatangi *showroom* serta dengan menempatkan bagian Informasi pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II. Komunikasi ini dimaksudkan untuk memberikan kemudahan kepada wajib pajak dalam pengurusan kendaraan bermotor.

Sedangkan komunikasi secara tertulis dilakukan untuk memberikan informasi kepada wajib pajak dalam pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor,

khususnya informasi jatuh tempo pengurusan kendaraan bermotor. Apabila informasi ini dapat direspons oleh wajib pajak maka wajib pajak memperoleh manfaat dari bentuk komunikasi ini, karena komunikasi yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II ditujukan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan harapan dan keinginan wajib pajak.

Didalam komunikasi harus juga diperhitungkan dan diantisipasi adanya hambatan serta gangguan yang dapat terjadi, seperti yang terjadi pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang. Hambatan-hambatan yang terjadi adalah pengiriman Super KPKB yang kembali lagi ke UPPD Kota Semarang karena wajib pajak tidak memberitahukan apabila sudah pindah rumah atau kendaraan telah diperjual belikan kepada orang lain.

#### **2.2.7. Hubungan Dukungan Pimpinan dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan Di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II**

Peran seorang pimpinan dalam organisasi ditujukan agar orang-orang yang berada di dalam organisasi mau bekerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut peran seorang pemimpin adalah dapat mengerakkan, mengarahkan, mempengaruhi serta dapat memberikan gambaran dimasa yang akan datang serta dapat bertindak sebagai juru bicara dari organisasinya.

Peran pimpinan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II diharapkan dapat memberikan dorongan kepada bawahan karena beban kerja yang berat harus melayani wajib pajak sesuai dengan waktunya, selain itu juga harus dapat mengarahkan agar petugas SAMSAT bekerja sesuai prosedur

yang ada serta dapat bekerja sama dengan instansi lain agar pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II dapat berjalan lancar. Hal lain yang diperlukan dari peran pimpinan dalam pemberian pelayanan adalah pengawasan, baik pengawasan terhadap petugas maupun terhadap sarana yang ada.

Kasus hilangnya komputer, hilangnya Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) dan seringnya petugas meninggalkan tempat kerja pada jam kerja merupakan suatu akibat lemahnya pengawasan yang dilakukan pimpinan. Untuk itu harus ada sanksi yang tegas dari pimpinan di SAMSAT. Karena dalam pelayanannya ada tiga instansi yang terlibat dalam pemberian pelayanan maka peran pimpinan harus benar-benar ada dan nampak.

#### **2.2.8. Hubungan Koordinasi Dalam Pelayanan, Komunikasi Dalam Pelayanan, Dukungan Pimpinan dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II**

Kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II sangat ditentukan oleh koordinasi, karena dalam sistem serta prosedur pelayanan melibatkan tiga instansi yaitu Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah, Kepolisian Republik Indonesia ( Satlantas) serta Jasa Raharja (Persero). Karena tugas dari masing-masing instansi tersebut berbeda, untuk itu peran serta tugas dari masing-masing instansi tersebut harus diseragamkan, diintegrasikan dan disinkronkan agar didapat persepsi serta pemahaman yang sama terhadap tugas, utamanya dalam prosedur serta sistim pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak.

Koordinasi dalam pelayanan diperlukan untuk mengantisipasi adanya iklim organisasi yang tidak sehat, dengan koordinasi yang efektif hal ini dapat dicegah dan tidak akan dibiarkan berkelanjutan. Dalam mengamankan kebijakan pimpinan terutama dalam pemberlakuan peraturan baru kepada wajib pajak antar instansi harus dapat saling bekerja sama serta mempunyai pemahaman yang sama terhadap kebijakan yang akan diberlakukan, sehingga hal ini akan nampak dalam pemberian pelayanan, harus ada kesamaan sikap dan persepsi yang sama sehingga tidak akan muncul ada diantara instansi yang ingin menonjolkan peran yang lebih yang pada akhirnya akan menghambat pelayanan.

Koordinasi dapat dilakukan secara vertikal dan secara horizontal. Secara vertikal adalah koordinasi diantara pimpinan tiga instansi yaitu Dinas Pendapatan Daerah, Kepolisian dan Jasa Raharja, sedangkan koordinasi secara horizontal adalah koordinasi antara pelaksana atau petugas ketiga instansi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II. Dengan koordinasi yang baik diantara ketiga instansi akan diwujudkan dalam kelancaran pemberian pelayanan kepada wajib pajak dengan demikian pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak akan sesuai dengan harapan dan keinginan atau dengan kata lain kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

Komunikasi merupakan cara organisasi menjalin hubungan dengan pelanggan atau masyarakat, melalui komunikasi organisasi dapat mengetahui harapan serta keinginan masyarakat akan pelayanan yang dikehendaki.



Komunikasi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II dilakukan dengan dua cara :

1. Komunikasi secara tertulis, adalah bentuk komunikasi dengan cara mengirim Super KPKB (Surat Pemberitahuan/Peringatan Kewajiban Pemilik Kendaraan Bermotor) yang dimaksudkan untuk memberitahukan wajib pajak tentang jatuh tempo pembayaran pajak kendaraan, didalam Super KPKB dimuat besarnya ketetapan pajak yang harus dibayar serta tanggal pembayaran agar wajib pajak tidak terlambat membayar pajaknya karena keterlambatan pembayaran akan dikenakan denda keterlambatan. Bentuk lain komunikasi tertulis adalah dengan pemasangan *billboard* diruas jalan yang dimaksudkan untuk menghimbau pemilik kendaraan luar daerah untuk mengganti dengan kepemilikan Nomor Polisi Kota Semarang.
2. Komunikasi lisan, menempatkan bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II merupakan pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak untuk membantu wajib pajak dalam pengurusan pajak kendaraan. Manakala wajib pajak menemui kesulitan bagian informasi akan memberikan bimbingan dalam pengurusan. Bentuk komunikasi lisan lain yang dilakukan dengan jalan menjalin kerjasama dengan pemilik *showroom*, dengan harapan pemilik *showroom* agar dapat menghimbau pembeli kendaraan untuk melakukan Balik Nama dengan Nomor Polisi Kota Semarang.

Kedua komunikasi tersebut merupakan upaya yang dilakukan oleh Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II untuk mewujudkan pemberian

pelayanan kepada wajib pajak sesuai dengan harapan dan keinginan .

Koordinasi, komunikasi akan berjalan dengan baik apabila ada komitmen dan dukungan dari pimpinan, untuk itu pimpinan harus dapat memberikan dukungannya serta perannya. Pimpinan sebagai penggerak, pendorong harus dapat mempengaruhi agar orang-orang didalam organisasi mau bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat Amin Wijaya Tunggal (2000:24) yang mengatakan terdapat dua jenis keberhasilan yang berkaitan dengan pelanggan :

1. Faktor-faktor kinerja Pelanggan:

- a. Nilai pelanggan, bahwa kumpulan dari manfaat yang diharapkan diperoleh pelanggan dari produk atau jasa
- b. Perilaku pelanggan, adalah perilaku positif pelanggan terhadap kepuasan akan kebutuhannya
- c. Kepuasan pelanggan, pelanggan yang puas dan senang berperilaku positif

2. Faktor-faktor fokus pelanggan terdiri dari :

- a. Organisasi, manajemen mempunyai komitmen terhadap fokus pelanggan, serta mempunyai kemampuan mengenai pelanggan
- b. Komunikasi, adanya komunikasi yang baik dengan pelanggan mempunyai metoda yang baik untuk memuaskan pelanggan
- c. Informasi, ramah, efektif dalam memberikan informasi kepada pelanggan.

Pelayanan kepada masyarakat diarahkan pada pelayanan yang didasarkan

pada kepentingan dan keinginan yang memuaskan dengan dukungan dan kemampuan yang profesional. Adanya paradigma baru yang menempatkan masyarakat pada posisi yang dilayani merupakan usaha menjadikan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas terpenuhi, untuk itu pemerintah harus merespon tuntutan dari masyarakat akan kualitas pelayanan.

Melalui koordinasi antar tiga instansi yang bersama-sama memberikan pelayanan, melalui komunikasi kepada wajib pajak untuk merespon keinginan wajib pajak serta adanya dukungan aktif dari pimpinan di SAMSAT diharapkan SAMSAT Semarang II dapat memberikan pelayanan wajib pajak dengan kualitas pelayanan yang memuaskan.

## **2.2 Hipotesis Penelitian**

Dalam penelitian ini hipotesis yang hendak diuji kebenarannya adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Minor ( H1 )

“Ada hubungan yang signifikan antara variabel Koordinasi dalam Pelayanan , dengan Kualitas Pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II”.

2. Hipotesis Minor ( H2)

“Ada hubungan yang signifikan antara variabel Komunikasi dalam Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II”.

3. Hipotesis Minor ( H3 )

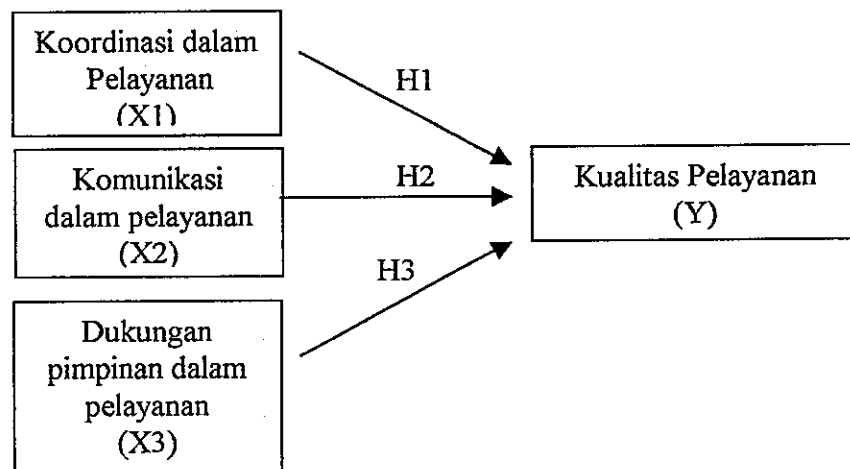
“Ada hubungan yang signifikan antara variabel Dukungan pimpinan

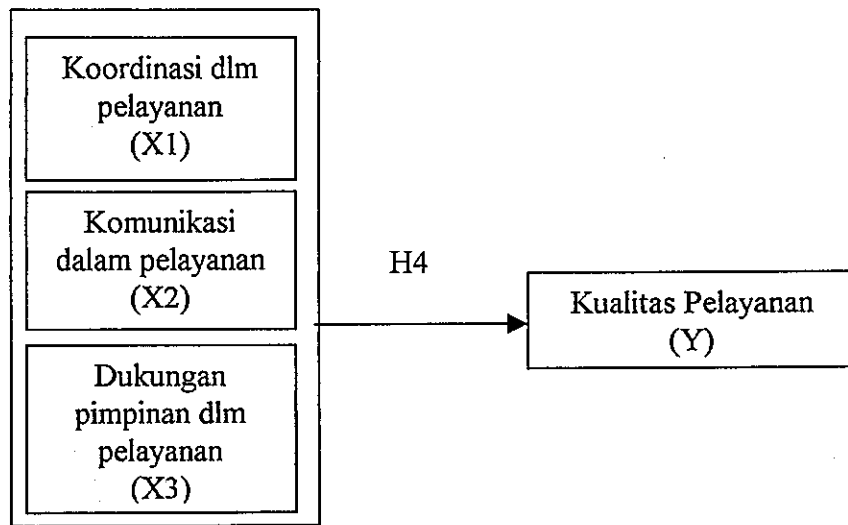
dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan di Kantor Bersama  
SAMSAT Kota Semarang II”

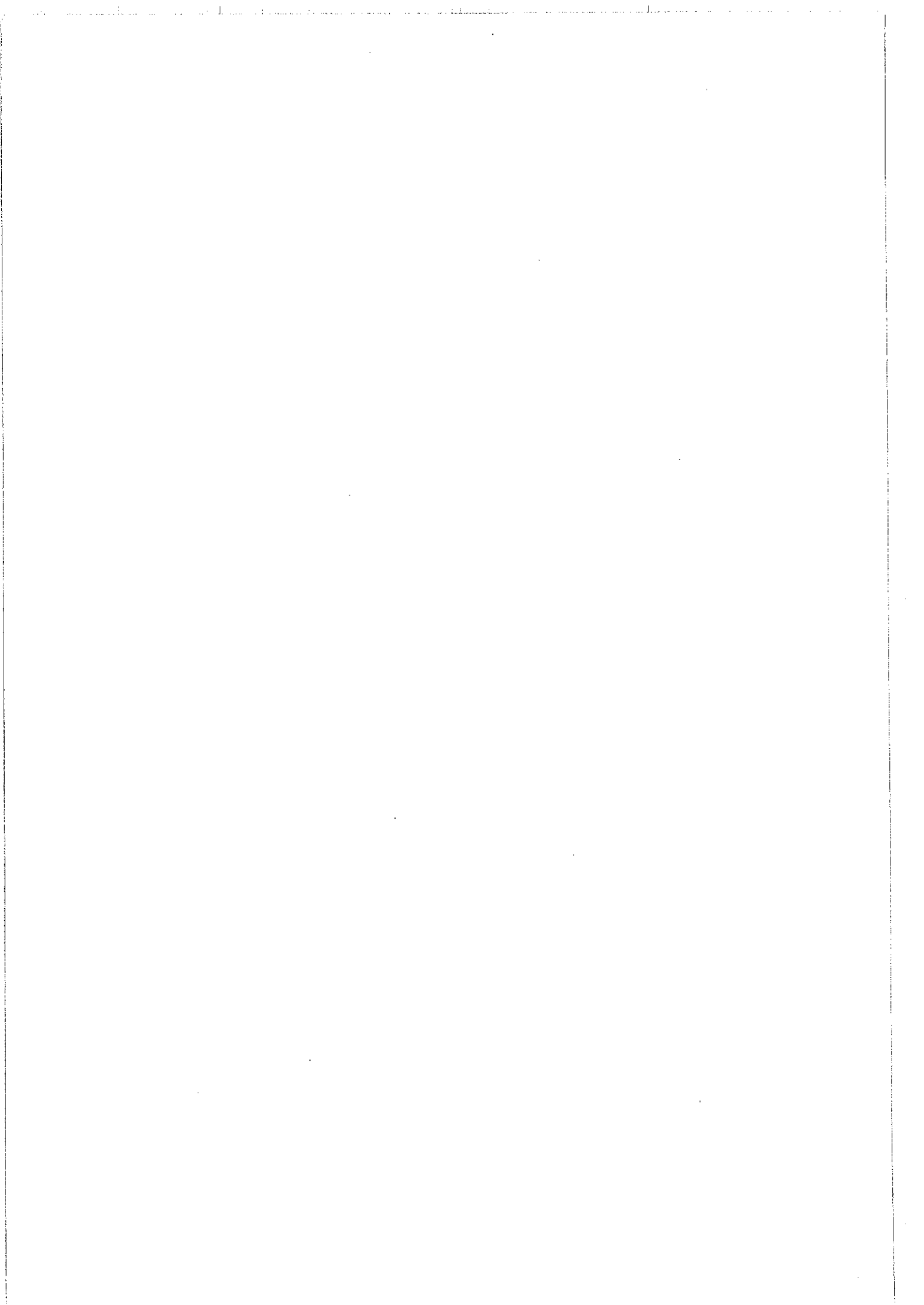
“ Ada hubungan yang signifikan antara variabel Koordinasi dalam pelayanan, Komunikasi dalam pelayanan, dan dukungan Pimpinan dalam pelayanan secara bersama-sama dengan Kualitas Pelayanan di Kantor Bersama Sistim Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap (SAMSAT) Kota Semarang II”.

Bila digambarkan dalam bentuk geometris maka hipotesis tersebut akan nampak sebagai berikut :

Gambar 2.5  
Hipotesis







### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Dalam penelitian ini akan digunakan metode kuantitatif yang didukung dengan analisis diskriptif kualitatif. Pada dasarnya penelitian ini ingin mendapatkan data yang obyektif, valid dan variabel (Soegiyono, 1999 : 7).

Penelitian ini akan menggunakan penelitian survey, menurut Masri Singaribun (1989 : 3), mengatakan penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Sedangkan menurut Sugiyono (1999 : 3) data yang akan di pelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut.

##### **B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian**

Penelitian ini membatasi diri hanya pada variabel terikat kualitas pelayanan pada Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal dibawah Satu Atap (SAMSAT) di kota Semarang II dengan . Pelayanan yang baik dan memuaskan akan memberikan persepsi kepada masyarakat bahwa organisasi publik sudah dapat memberikan pelayanan seperti yang diharapkan dan menjadi keinginan masyarakat. Adapun variabel bebas yaitu : Koordinasi dalam

Pelayanan ( $X_1$ ), Komunikasi dalam pelayanan ( $X_2$ ) dan Dukungan Pimpinan dalam pelayanan ( $X_3$ ).

Tidak menutup kemungkinan bahwa masih banyak terdapat variabel-variabel bebas lainnya yang akan mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan, misalnya kepuasan kerja, sosialisasi terhadap tarif baru. Namun demikian mengingat kompleksnya variabel bebas, maka penulis hanya membatasi pada variabel bebas: koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan. Dengan asumsi bahwa ketiga variabel bebas tersebut merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kondisi variabel terikat yaitu kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT kota Semarang II (wilayah Banyumanik).

### **C. Lokasi Penelitian**

Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang, dibagi dalam tiga wilayah pelayanan yang secara efektif mulai berlaku pada bulan Mei 2002, adapun pembagian wilayah tersebut dimaksudkan untuk mendekatkan pelayanan kepada Wajib Pajak. Tiga wilayah Kantor Bersama SAMSAT kota Semarang, meliputi: wilayah Genuk, wilayah Ngaliyan dan wilayah Banyumanik. Wilayah Banyumanik yang akan dipakai sebagai lokasi penelitian terdiri atas lima kecamatan yaitu: Kecamatan Tembalang, Kecamatan Candisari, Kecamatan Gajahmungkur, Kecamatan Banyumaik dan Kecamatan Semarang Selatan.



#### **D. Variabel Penelitian**

Difinisi konseptual adalah generalisasi dari sekelompok fenomena terikat untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama (Masri Singarimbun, 1978 : 34). Sedangkan menurut Moh. Nazir (1999 : 152) mengatakan bahwa difinisi konseptual adalah suatu difinisi yang diberikan kepada suatu kostrak/variabel dengan menggunakan kontrak lain.

Ada empat variabel utama yang menjadi fokus perhatian penelitian ini. Variabel besar adalah variabel koordinasi dalam pelayanan (selanjutnya disebut variabel  $X_1$ ), variabel komunikasi dalam pelayanan (selanjutnya disebut variabel  $X_2$ ), dan variable dukungan pimpinan dalam pelayanan (selanjutnya disebut variabel  $X_3$ ) . Variabel terikat adalah kualitas pelayana (selanjutnya disebut variabel Y).

##### **1. Difinisi Konseptual**

- a. Kualitas Pelayanan Kantor Bersama Sistim Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap atau SAMSAT (variabel Y) adalah nilai pelayanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II kepada wajib pajak dimana pelayanan yang diberikan aka menentukan kepuasan yang sesuai dengan harapan serta keinginan wajib pajak atau melebihi apa yang diharapkan oleh wajib pajak)

- b. Koordinasi pelayanan adalah cara untuk mensikronkan atau menyesuaikan, mengintegrasikan beberapa tugas dan tujuan agar antara satu tujuan dengan tujuan lainnya dalam organisasi dapat berjalan secara bersama-sama untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Komunikasi dalam pelayanan adalah penyampaian warta baik tertulis maupun lisan kepada individu, kelompok, masyarakat dari suatu organisasi sehingga tercapai pengertian yang dapat menimbulkan tindakan yang diharapkan akan menimbulkan umpan balik.
- d. Dukungan pimpinan dalam pelayanan adalah dukungan atau dorongan yang diberikan oleh seorang pimpinan agar bawahan dapat dipengaruhi, diarahkan, didorong dan dikendalikan untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan . .

## **2. Definisi Operasional.**

Menurut Mohammad Nasir (1999 : 152) definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau kontrak dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan.

Difinisi operasional penelitian ini adalah :

a. Indikator untuk meneliti kualitas pelayanan (Y) dalam penelitian ini adalah :

- 1) Tingkat ketepatan waktu adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pembayaran Pajak Kendaraan berdasarkan standart waktu minimal .
- 2) Tingkat kesediaan pelaksana pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II dalam memberikan pelayan kepada Wajib Pajak.
- 3) Tingkat kejelasan prosedur dalam pemberian pelayanan pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor.
- 4) Tingkat kepercayaan, kejujuran, dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II
- 5) Tingkat kejelasan perincian biaya dalam pengurusan Pajak Kendaran Bermotor di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II
- 6) Tingkat keadilan dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

b. Indikator untuk meneliti tingkat koordinasi dalam pelayanan (X) dalam penelitian ini :

1. Tingkat pemahaman pelaksana terhadap aturan/prosedur pelayanan Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II
2. Tingkat keseragaman dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

3. Tingkat besarnya peran dari masing-masing instansi terhadap pelayanan pada Wajib Pajak di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II
  4. Tingkat kerjasama masing-masing instansi dalam memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.
  5. Tingkat pengintegrasian peran dari masing-masing instansi dalam pemberian pelayanan pada wajib pajak di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.
  6. Tingkat perbaikan prosedur pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.
- c. Indikator untuk meneliti tingkat komunikasi pelayanan (X2) dalam penelitian ini adalah :
- 1) Tingkat ketepatan waktu pengiriman Surat Peringatan Ketetapan Pajak Kendaraan Bermotor (Super KPKB).
  - 2) Tingkat Penggunaan sarana komunikasi dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.
  - 3) Tingkat penggunaan bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II yang digunakan oleh Wajib Pajak.
  - 4) Tingkat pencapaian himbauan balik nama kendaraan bermotor yang direspon oleh wajib pajak di Wilayah SAMSAT Kota Semarang II.
  - 5) Tingkat respon wajib pajak terhadap komunikasi billboard dari kantor bersama SAMSAT Kota Semarang II.

6) Tingkat gangguan komunikasi terhadap wajib pajak dalam pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

d. Indikator untuk meneliti dukungan pimpinan (X3) dalam penelitian ini adalah:

1) Tingkat pemahaman peran bawahan terhadap pelaksanaan pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

2) Tingkat kejelasan sanksi terhadap bawahan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

3) Tingkat kerja sama antar instansi dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

4) Tingkat Pengawasan terhadap bawahan dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

5) Tingkat peran pimpinan dalam komunikasi dengan bawahan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

6) Tingkat otoritas terhadap instansi lain dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

7) Tingkat kerja sama antara bawahan dengan instansi terkait dalam pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

Tabel III.1  
**MATRIK VARIABEL**  
**KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR BERSAMA**  
**SATUAN ADMINISTRASI MANUNGGAL DI BAWAH SATU ATAP**  
**(SAMSAT) KOTA SEMARANG II**

NO	VARIABEL	INDIKATOR	NO. PERTANYAAN
1.	<b>Kualitas Pelayanan</b> Kantor Bersama Sistim Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap atau SAMSAT (variabel Y) adalah nilai pelayanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II kepada wajib pajak yang menentukan kepuasan yang sesuai dengan harapan serta keinginan wajib pajak.	1. Tingkat ketepatan waktu adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pembayaran Pajak Kendaraan berdasarkan standart waktu minimal . 2. Tingkat kesediaan pelaksana pada Kantor Bersama SAMSAT dalam memberikan pelayan kepada Wajib Pajak. 3. Tingkat kejelasan prosedur dalam pemberian pelayanan pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor. 4. Tingkat kepercayaan, kejujuran, dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II 5. Tingkat kejelasan perincian biaya dalam pengurusan Pajak Kendaran Bermotor di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II 6. Tingkat keadilan dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.	1, 2  3,4  4,5  6,7  8,9  10,11,12
2.	<b>Koordinasi dalam pelayanan</b> adalah cara untuk mensikronkan atau menyesuaikan, mengintegrasikan beberapa tugas dan tujuan agar antara satu tujuan dengan tujuan lainnya dalam organisasi dapat berjalan secara bersama-sama untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan.	1) Tingkat pemahaman pelaksana terhadap aturan/prosedur pelayanan Kantor Bersama SAMSAT Semarang II 2) Tingkat keseragaman dalam pemberian pelayanan kepada wajib pajak di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II. 3) Tingkat besarnya peran dari masing-masing instansi terhadap pelayanan pada Wajib Pajak di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II. 4) Tingkat kerjasama masing-masing instansi dalam memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II. 5) Tingkat pengintegrasian peran dari masing-masing instansi dalam	13,14  15  16, 17  18  19

		<p>pemberian pelayanan pada wajib pajak di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p> <p>6) Tingkat perbaikan prosedur pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p>	<p>20,21,22</p>
3.	<p><b>Komunikasi dalam pelayanan</b> adalah penyampaian warta baik tertulis maupun lisan kepada individu, kelompok, masyarakat dari suatu organisasi sehingga tercapai pengertian yang dapat menimbulkan tindakan yang diharapkan akan menimbulkan umpan balik.</p>	<p>1. Tingkat ketepatan waktu pengiriman Surat Pemberitahuan Ketetapan Pajak Kendaraan Bermotor (Super KPKB).</p> <p>2. Tingkat penggunaan sarana komunikasi dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p> <p>3. Tingkat penggunaan bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II yang digunakan oleh Wajib Pajak.</p> <p>4. Tingkat pencapaian himbauan balik nama kendaraan bermotor yang direspon oleh wajib pajak.</p> <p>5. Tingkat respon wajib pajak terhadap informasi dari kantor bersama SAMSAT Semarang II terhadap komunikasi lewat billboard.</p> <p>6. Tingkat gangguan komunikasi terhadap wajib pajak dalam pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p>	<p>23</p> <p>24,25, 29</p> <p>26, 27</p> <p>28</p> <p>31, 32</p> <p>30, 33</p>
4.	<p><b>Dukungan pimpinan dalam pelayanan</b> adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.</p>	<p>1) Tingkat pemahaman peran bawahan terhadap pelaksanaan pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p> <p>2) Tingkat kejelasan sanksi terhadap bawahan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p> <p>3) Tingkat kerja sama antar instansi dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p> <p>4) Tingkat Pengawasan terhadap bawahan dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.</p> <p>5) Tingkat peran pimpinan dalam komunikasi dengan bawahan di Kantor Bersama SAMSAT</p>	<p>34</p> <p>36</p> <p>39</p> <p>35, 36, 37, 38</p> <p>40</p>

		Semarang II.	
		6) Tingkat otoritas terhadap instansi lain dalam pemberian pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.	41
		7) Tingkat kerja sama antara bawahan dengan instansi terkait dalam pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.	39

#### E. Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data primer maupun data sekunder. Sumber data primer berasal dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara terhadap Wajib Pajak di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II (Wilayah Banyumanik). Sedangkan sumber data sekunder didapatkan dari data-data tertulis mengenai Peraturan Daerah, Instruksi-instruksi, proses pelayanan serta perkembangan data kepegawaian, realisasi penerimaan dan obyek pajak Kendaraan di Kantor Bersama SAMSAT kota Semarang II.

#### F. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah Kuesioner, wawancara, dan Observasi untuk data primer, sedangkan untuk data sekunder meliputi studi literatur yang dalam penelitian ini meliputi realisasi penerimaan pajak kendaraan, data kepegawaian, Peraturan Daerah serta peraturan yang berhubungan pajak daerah.



### G. Populasi dan teknik pengambilan sampel.

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari analisa yang akan dijadikan subyek penelitian yang nantinya akan digeneralisasikan, dengan demikian yang dimaksud populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh wajib pajak yang ada di kantor Sistim Satuan Administrasi Manunggal di daerah satu atap pada tahun 2001 berjumlah 444.256 wajib pajak.

Singaribun dan Effendi (dalam Rahmat 1998:81) menyatakan bahwa pecahan sampling (sampling Fraction) sebesar 0,010 atau 0,20 sering dianggap layak peneliti sebagai ukuran sampel yang memadai. Namun bila populasinya besar dapat dikurangi (Anwar, 1998:82) : Hal ini mengingat pertimbangan efisiensi dan sumber daya.

Gambaran mengenai populasi penelitian ini adalah :

Tabel : III.2  
Daftar objek kendaraan bermotor tahun 2001

No	Tahun anggaran	Obyek kend roda 2		Obyek kend roda 4		jumlah
		PKB	BNKB	PKB	BBNKB	
1.	2001	261.932	40.335	108.435	33.494	444.256

Sumber data : UPPD Kota Semarang

Sampel adalah bagian dari keseluruhan yang menjadi obyek sesungguhnya dari penelitian, yaitu wajib pajak yang jumlahnya dapat mewakili populasi secara keseluruhan

Untuk menentukan besarnya sampel dalam penelitian ini digunakan nomogram Harry King (Ibid, 66) dengan tingkat kepercayaan sampel dengan populasi 90 % atau tingkat kesalahan 10 % maka jumlah sample yang diambil dari jumlah populai 970 adalah 7,5 % jadi jumlah sampel yang diambil =  $0,075 \times 970 = 72,75$  dibulatkan menjadi 73. Dalam menentukan jumlah sampel melalui nomogram Harry King ini dilakukan dengan cara menarik garis dari

angka 970 (jumlah populasi) melewati taraf kesalahan 10 %, maka akan ditemukan titik diangka 7,5 %. Seperti terlihat pada gambar dibawah ini.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel *random sampling* atau sampling acak sederhana yaitu mengambil sampel dari semua anggota populasi yang dilakukan secara acak.

#### **H. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi:

##### **1. Penyebaran instrumen penelitian/questioner**

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket. Angket digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden mengenai koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan serta kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

##### **2. Wawancara**

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan / *guided interview dan indepth interviewing*.

##### **3. Observasi**

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II.

#### 4. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder).

##### I. Teknik Analisa data.

Analisa data ditentukan dengan teknik statistik Inferensial untuk menarik kesimpulan tentang ada tidaknya hubungan di antara variabel-variabel penelitian. Adapun bobot penilaian untuk tiap-tiap pertanyaan yang sifatnya tertutup adalah sebagai berikut :

- Jawaban a, diberi skor 4.
- Jawaban b, diberi skor 3.
- Jawaban c, diberi skor 2.
- Jawaban d, diberi skor 1.

Informasi kualitatif, berupa pertanyaan terbuka sifatnya memberikan penjelasan pada pertanyaan tertutup .

Berdasarkan data yang diperoleh yang pengukuranya menggunakan skala ordinal, maka analisa statistik yang dipakai adalah koefisien korelasi *Rank Kendall* dan koefisien *Konkoordinasi Kendall*.

##### Koefisien Koreklasi Rank Kendall

Untuk menguji ada tidaknya hubungan antara variabel bebas (X1) dengan variabel terikat (Y), Variabel bebas (X3) dengan variabel terikat (Y), digunakan rumus sebagai berikut:

$$T = \frac{\sum S}{\frac{1}{2}n.(n-1)}$$

Keterangan :

T : Koefisien Korelasi Rank Kendall.

S : Score sebenarnya adalah jumlah Rank yang lebih di kanan dikurangi Rank yang lebih rendah di Kiri.

Rumus tersebut digunakan apabila dalam score variabel tidak terbatas score sama. Seringkali terjadi dalam penelitian penjumlahan score antar variabel dalam suatu variabel (menghasilkan score yang sama besar maka harus digunakan suatu faktor korelasi dalam penghitungan dan penyesuaian rumus:

$$T_{xy} = \frac{S}{1/2 N(N-1) - T_x, 1/2 N(N-1) - T_y}$$

Keterangan :

T : koefisien Korelasi Rank Kendall

S : Jumlah observasi skor +1 dan -1 untuk semua pasangan

N : Jumlah Individual dalam sampel

TX : faktor korelasi yang menunjukkan jumlah berbagai harga T. Untuk semua kelompok berlainan yang mempunyai Observasi Berangka sama Pada x.

Kemudian karena dalam penelitian menggunakan sampel besar (lebih dari 10), maka menguji signifikan T hitung maka harus diuji dengan:

$$Z = \frac{T}{\sqrt{\frac{2(N+5)}{9N(N+1)}}}$$

Keterangan:

Z = hasil uji T hitung yang akan dikonsultasikan

T = Koefisien korelasi Rank Kendall

H = Jumlah individual dalam sampel.

Kemudian dengan taraf signifikansi 0,05 hasil ini dikonsultasikan dengan harga kritis Z pada tabel nilai Z untuk mengetahui nilai signifikansinya. Jika Z hitung > Z tabel pada taraf 0,05 berarti signifikan, hipotesis diterima. Jika Z hitung < 2 tabel pada taraf 0,05 berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

b. Koefisien Konkordensi Kendall

Tujuan penggunaan koefisien Konkorelasi Kendall adalah untuk menguji hubungan yang signifikan antara variabel koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan secara bersama dengan kualitas pelayanan di SAMSAT kota Semarang.

Rumusnya adalah sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{1/2K(N - N) - K.ET}$$

Keterangan :

W = Koefisien konkordansi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean  $R_j$

K = Banyaknya himpunan ranking penjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

T = faktor korelasi ranking yang berangka sama

K = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka sama untuk suatu ranking tertentu.

E = jumlah suatu kelompok angka sama dalam masing-masing ranking.

Uji Signifikansi

$$X = K(N-1)W$$

Kriteria penerimaan dalam penilaian hipotesis:

- Jika  $X \text{ hitung} > t_{0,05}$  berarti signifikan, hipotesis diterima.
- Jika  $X \text{ hitung} < t_{0,05}$  berarti tidak signifikan.

## J. Jadwal Penelitian

Penelitian ini direncanakan berlangsung :

- a. Studi pendahuluan : Bulan April 2002
- b. Pengumpulan data : Bulan Agustus 2002
- c. Pengolahan data : Bulan September 2002
- d. Penyusunan tesis (proposal) : Bulan September 2002





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. HASIL PENELITIAN**

##### **1. Kualitas Pelayanan**

Pengukuran kualitas pelayanan merupakan hal penting dalam menilai kinerja sektor publik dalam melayani masyarakat, salah satu indikator kualitas pelayanan adalah melalui kesesuaian lama waktu penyelesaian pekerjaan dengan rencana yang telah ditetapkan. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa masih terdapat wajib pajak yang menyatakan bahwa untuk mengurus perpanjangan Pajak Kendaraan Bermotor masih dibutuhkan waktu antara 4-6 jam sebanyak 45,2 % atau 46 Responden dari keseluruhan responden sebanyak 73.

Dari jawaban responden ini menunjukkan bahwa rata-rata responden dalam menerima pelayanan untuk perpanjangan pajak kendaraan bermotor antara 4-6 jam dimana waktu ini dianggap masih wajar untuk mengurus pajak kendaraan di SAMSAT. Sedangkan sebanyak 8 responden (10,9 %) menyatakan masih memerlukan waktu lebih dari enam (6) jam untuk mengurus perpanjang Pajak Kendaraan Bermotor, lamanya waktu ini disebabkan karena responden tidak dapat melengkapi syarat-syarat untuk melakukan perpanjang Pajak Kendaraan Bermotor yang merupakan syarat yang harus disertakan dalam administrasi. Syarat-syarat untuk melakukan perpanjangan pajak kendaraan meliputi: Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB).

Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel IV.1 dibawah ini:

Tabel. IV.1  
Lama waktu pengurusan perpanjangan sesuai ketentuan

Lama Waktu	Frek	Prosentase
1 – 2 jam	12	16,4
2 – 3 jam	20	27,3
4 – 6 jam	33	45,2
Lebih dari 6 jam	8	10,9
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.1.*

Lama waktu untuk mengurus Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dari sejumlah responden yang menjawab diperoleh keterangan bahwa 63,3 % atau 46 responden menyatakan bahwa waktu yang dibutuhkan untuk melakukan atau mengurus Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor berkisar antara 8-11 jam atau dua (2) Minggu. Waktu ini dirasakan cukup dan sesuai karena untuk Balik Nama Kendaraan berkas harus dikirim dari pemilik lama, apabila itu merupakan perpindahan dari luar kota atau luar daerah, lebih-lebih dari lain propinsi masih dibutuhkan waktu yang lebih banyak lagi.

Sedangkan responden yang menjawab 12-15 hari sebanyak 5,5 %, dari jawaban tersebut diperoleh keterangan hal dikarenakan wajib pajak harus menunggu datangnya berkas dari pemilik lama, dimana pemilik lama tersebut harus lebih dahulu memenuhi syarat-syarat untuk mengambil atau memindahkan berkas ketempat atau pemilik baru. Adapun syarat-syarat tersebut meliputi: pemeriksaan kendaran atau check fisik, membayar pajak tahun berjalan.

Untuk Balik Nama Kendaraan dibutuhkan waktu lebih lama jika dibandingkan untuk mengurus perpanjangan saja karena dibutuhkan waktu antara 2 sampai 3

Minggu untuk menyelesaikan. Sehingga jawaban dari 46 Responden merupakan waktu yang baik untuk dapat melakukan bea balik nama kendaraan bermotor.

Hasil penelitian dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel. IV.2

Lama waktu pengurusan Bea balik Nama Kendaraan sesuai ketentuan

Lama Waktu	Frek	Prosentase
1 – 3 hari	3	4,1
4 – 7 hari	20	27,4
8 – 11 hari	46	63,0
12 – 15 hari	4	5,5
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.2.*

Dari tabel IV.3 tentang tingkat kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan, menunjukkan terdapat 20,5 % responden menjawab sangat sopan dan simpatik, 26,0 % menjawab sopan dan simpatik, 41,0 % menjawab kurang sopan dan simpatik, 12,3 % menjawab tidak sopan dan tidak simpatik. Dari hasil penelitian yang dilakukan di kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II sebanyak 30 responden dari 73 responden yang diteliti menyatakan bahwa petugas SAMSAT dinilai kurang sopan dan simpatik dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Sedangkan dari wawancara mendalam diperoleh keterangan bahwa kebanyakan petugas SAMSAT dalam memberikan pelayanan dilakukan sambil mengerjakan tugas yang harus diselesaikan, hal ini terkesan acuh tak acuh utamanya dalam memberikan jawaban ketika ada pertanyaan dari wajib pajak, terlebih jika ada wajib pajak yang membutuhkan informasi dengan segera .

Sedangkan yang menyatakan tidak sopan dan tidak simpatik sebanyak 12,3% ketika diadakan wawancara mendalam menyatakan mereka pernah mengalami pengalaman yang buruk ketika menerima pelayanan dari petugas SAMSAT,

pengalaman tersebut antara lain: berkas yang diserahkan ditinggal begitu saja tanpa diproses sedangkan responden sudah menunggu berjam-jam, memperoleh tawaran dari petugas SAMSAT untuk mengurus pajak kendaraan dengan penambahan biaya diluar ketentuan. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel. IV.3  
Petugas memberikan pelayanan yang sopan

Tingkat Pelayanan	Frek	Prosentase
Sangat sopan dan simpatik	15	20,5
Sopan dan simpatik	19	26,0
Kurang sopan dan simpatik	30	41,0
Tidak sopan dan tidak simpatik	9	12,3
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.3.*

Prosedur kerja di SAMSAT dapat diibaratkan sebagai ban berjalan untuk itu prosedur satu dengan yang lain saling terkait dalam penyelesaiannya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat prosedur pelayanan di SAMSAT yang ditunjukkan dalam tabel IV.4 dinilai oleh responden masih berbelit-belit dan membingungkan. Ini dapat ditunjukkan bahwa terdapat 39,7% atau 29 responden menjawab cukup berbelit-belit dan membingungkan sedangkan 27,3% menyatakan berbelit-belit dan membingungkan ketika harus mengurus pajak kendaraan.

Dari 73 responden sebanyak 5 responden atau 6,8 % memberikan jawaban sangat berbelit-belit ketika diadakan wawancara mendalam diperoleh keterangan karena persyaratan yang harus dilengkapi dianggap terlalu banyak sedangkan di pihak responden tidak dapat menunjukkan atau memenuhi persyaratan yang diminta. Kelengkapan atau syarat-syarat tersebut antara lain: KTP (Kartu tanda Penduduk) yang sudah tidak berlaku dan digantikan dengan SIM (Surat Ijin Mengemudi) ditolak oleh petugas SAMSAT, karena identitas dari harus berdasarkan tempat tinggal.

Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel. IV.4

Prosedur pelayanan sudah tidak berbelit-belit dan membingungkan

Prosedur Pelaynan	Frek	Prosentase
Tidak berbelit-belit	15	20,5
Cukup berbelit-belit	29	39,7
Belit-belit	20	27,3
Sangat berbelit-belit	5	6,8
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.4.*

Kejujuran dalam menetapkan pajak kendaraan bermotor merupakan hal yang sering menimbulkan keluhan dimana hal ini disampaikan kepada Koordinator SAMSAT maupun dalam berita di media koran. Dari hasil penelitian seperti ditunjukkan dalam Tabel IV.5 dihasilkan bahwa sebanyak 10 responden (13,6%) menyatakan bahwa tingkat kejujuran petugas SAMSAT dalam menetapkan PKB sangat jujur, pernyataan ini didukung oleh 34 responden (46,5 %) yang menyatakan bahwa dalam menetapkan Pajak Kendaraan Bermotor petugas SAMSAT jujur.

Dari wawancara yang dilakukan dari 73 responden 29 responden (39,7 %) menjawab kurang jujur dalam menetapkan besarnya Pajak Kendaraan Bermotor pernyataan ini disebabkan petugas SAMSAT kurang atau tidak dapat menjelaskan jika ada penambahan biaya diluar ketentuan Pajak yang harus dibayar sehingga wajib pajak mempunyai anggapan penambahan biaya tersebut merupakan biaya yang tidak resmi. Sedangkan dari responden yang diteliti tidak ada yang menyatakan bahwa petugas di Kantor Bersama SAMSAT tidak jujur dalam menetapkan besarnya pajak yang dibayarkan (0 %). Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel. IV.5

## Tingkat sikap Kejujuran Dalam Penetapan PKB

Tingkat Kejujuran	Frek	Prosentase
Sangat jujur/dipercaya	10	13,6
Jujur	34	46,5
Kurang jujur	29	39,7
Tidak jujur	0	0
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.6.*

Penambahan biaya diluar ketentuan besarnya pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak merupakan biaya yang tidak tercantun dan terinci didalam STNK atau Surat Tanda Nomor Kendaraan yang harus dibayar oleh wajib pajak. Dari 73 responden menyatakan bahwa pernah mengalami penambahan biaya diluar ketentuan pajak yang harus dibayarkan sebanyak 64,3 % atau 47 responden, hal ini menunjukkan bahwa separuh dari responden menyatakan pernah mengalami penambahan biaya diluar biaya yang ditetapkan. Penambahan biaya yang dimaksud merupakan biaya diluar ketentuan besarnya pajak karena ada denda keterlambatan pembayaran, pembelian meterai, check fisik dll.

Sedangkan responden yang menyatakan tidak pernah mengalami penambahan biaya diluar yang ditetapkan sebanyak 35,7 % dari 73 responden yang diteliti. Dari pernyataan ini diperoleh keterangan bahwa rata-rata mereka membayar pajak beberapa hari sebelum waktunya jatuh tempo dan mepergunakan Super KPKB sebagai pedoman waktu untuk melakukan perpanjangan pajak kendaraan bermotor. Data ini dapat ditunjukkan pada Tabel IV.6 dibawah ini..

Tabel. IV.6

Pengalaman penambahan biaya yang ditetapkan

Pengalaman biaya tambahan	Frek	Prosentase
Tidak pernah mengalami	26	35,7
Pernah mengalami	47	64,3
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.7.*

Penambahan biaya yang tidak tercantum dalam STNK meliputi: denda keterlambatan pembayaran, pembayaran cek fisik, denda jasa raharaja dan lain-lain denda yang harus dibayar oleh wajib pajak. Tabel IV.7 menunjukkan bahwa sebanyak 36 orang atau 49,3 % dari responden yang diteliti menyatakan bahwa jenis tambahan biaya yang harus dibayar diluar ketentuan Pajak Kendaraan Bermotor adalah denda karena terlambat mengurus Pajak Kendaraan Bermotor, denda tersebut merupakan denda karena tidak membayar sesuai dengan tanggal waktu jatuh tempo yang ada didalam Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor.

Sebanyak 30,1 % (22 responden) menyatakan ada penambahan biaya karena diharuskan membayar check fisik, penambahan ini khusus dikenakan pada Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Untuk penambahan biaya dari Jasa Raharja, disebabkan karena ada keterlambatan pembayaran pajak kendaraan.

Sedangkan lain-lain penambahan biaya yang dinyatakan oleh 11 responden (5,4 %) adalah jenis penambahan yang meliputi kekurangan kelengkapan karena tidak ada Kartu Tanda Penduduk (KTP), tidak memiliki Surat Tanda Nomor Kendaraan (karena hilang), pembayaran plat nomor kendaraan baru.

Hasil penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV.7 Dibawah ini..

Tabel. IV.7

## Jenis biaya tambahan diluar ketetapan PKB

Jenis biaya tambahan	Frek	Prosentase
Denda terlambat pengurusan	36	49,3
Pembayaran cek fisik	22	30,1
Jasa raharja	11	15,0
Lain-lain	4	5,4
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.8.*

Saat mengalami kelebihan pembayaran Pajak Kendaraan, wajib pajak selalu meminta penjelasan dari petugas SAMSAT. Dari pertanyaan nomor 9 pada penelitian ini tentang jawaban tindakan yang dilakukan saat mengalami kelebihan biaya Pajak Kendaraan Bermotor menunjukkan bahwa terdapat 12,3 % saja yang mengurus sendiri kelebihan biaya yang harus dibayar, sedangkan 30 orang atau 41,0 % responden minta bantuan orang dalam SAMSAT.

Dari jawaban tersebut alasan yang dikemukakan responden adalah apabila menghubungi petugas SAMSAT akan lebih cepat dalam menyelesaikan pengurusan kelebihan biaya tersebut, sehingga pada tahap pembayaran akan lebih cepat dan tidak dikenakan penambahan biaya lagi.

Sedangkan sebanyak 23,3 % menyatakan minta bantuan perantara pengurusan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor. Angka ini sama dengan yang menyatakan selalu menghubungi petugas SAMSAT lewat loket yang ada atau di bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.

Dari jawaban terbanyak yaitu 41,0 % menunjukkan bahwa peran orang dalam di SAMSAT masih mendominasi dalam pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor, sedangkan loket atau bagian informasi yang disediakan belum dapat dipergunakan sebagaimana mestinya seperti yang diharapkan.



Untuk lain-lain jawaban responden, setelah diadakan wawancara diperoleh keterangan bahwa ada kecenderungan dari responden untuk tidak memperdulikan ada penambahan biaya asalkan untuk mengurus pajak dapat diselesaikan secara cepat sesuai dengan tanggal jatuh tempo pembayaran.

Pernyataan ini dapat dilihat pada tabel IV.8 seperti dibawah ini :

Tabel. IV.8  
Tindakan saat mengalami kelebihan biaya PKB

Tindakan yang dilakukan	Frek	Prosentase
Selalu menghubungi petugas	17	23,3
Minta bantuan perantara	17	23,3
Minta bantuan orang dlm SAMSAT	30	41,0
Lainnya	9	12,3
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.9.*

Pemberian pelayanan sebaiknya didasarkan pada urutan pendaftaran sehingga wajib pajak bisa merasakan ada keadilan dalam menerima pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II.

Dari tabel IV.9 tentang pemberian pelayanan yang berdasarkan urutan pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor yang berdasarkan atas urutan pendaftaran menunjukkan bahwa terdapat 20,5 % responden menjawab selalu berdasarkan urutan, Dimana jawaban ini didukung oleh 29 Responden (39,7 %) yang menjawab berdasarkan urutan.

Adapun sebanyak 27 responden (36,9 %) menjawab kadang berdasarkan urutan dan 2,7 % menjawab tidak berdasarkan urutan, dari responden yang menyatakan tidak berdasarkan urutan diperoleh keterangan karena didasarkan pengalaman waktu mengurus Pajak Kendaraan Bermotor bahwa petugas SAMSAT

dalam memberikan pelayannya tidak berdasarkan atas urutan datangnya berkas-berkas yang diserahkan oleh responden pada waktu melakukan pengurusan pajak Kendaraan

Ketidakurutan ini dikarenakan ada pekerjaan yang seharusnya tidak diselesaikan hari ini terpaksa harus selesai hari ini. Ada beberapa sebab mengapa wajib pajak belum dapat memenuhi kelengkapan administrasi, ada kemacetan pada data komputer sehingga penyelesaiannya tertunda, untuk mengantisipasi ada denda keterlambatan maka pekerjaan ini menjadi prioritas pekerjaan hari ini.

Data selengkapnya dapat ditunjukkan pada tabel IV.9 dibawah ini :

Tabel. IV.9

Pemberian pelayanan berdasar urutan pendaftaran

Pemberian pelayanan	Frek	Prosentase
Selalu berdasarkan urutan	15	20,5
Berdasarkan urutan	29	39,7
Kadang berdasar urutan	27	36,9
Tidak berdasarkan urutan	2	2,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.10.*

Ketika berkas didaftarkan maka penyelesaiannya harus berdasarkan urutannya, dari penelitian yang dilakukan menunjukkan sebanyak 59 responden atau 80,8 % mengatakan tidak pernah mengalami ketidakadilan dalam menerima pelayanan mengurus Pajak Kendaraan Bermotor

Sedangkan sebanyak 14 responden atau 19,2 % menyatakan pernah mengalami mendapatkan ketidakadilan dalam menerima pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II, dari jawaban responden yang pernah mengalami ketidakadilan ini disebabkan karena petugas SAMSAT sering mendahulukan wajib pajak yang mengurus perpanjangan kendaraan dengan menggunakan jasa petugas orang dalam di Kantor Bersama SAMSAT sendiri.

Dari jawaban responden ini menunjukkan bahwa peranan orang didalam SAMSAT masih besar dalam pelayanan pajak, hal ini yang sering menghambat pelayanan karena ada beberapa petugas SAMSAT yang terkesan mendahulukan kepentingan sendiri dan tidak memberi prioritas pada pelayanan kepada wajib pajak. Hasil penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini : .

Tabel. IV.10

Pengalaman mendapat ketidakadilan dalam pelayanan

Pengalaman ketidakadilan	Frek	Prosentase
Tidak pernah mengalami	59	80,8
Pernah mengalami	14	19,2
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.11.*

## 2. Koordinasi dalam pelayanan

Koordinasi dalam prosedur pelayanan merupakan aspek paling penting dalam memberikan pelayanan di Kantor Besama SAMSAT. Hal ini mengingat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat SAMSAT merupakan wadah yang melaksanakan tugas secara bersama dari 3 (tiga) instansi. Oleh sebab itu harus ada keseragaman, kebersamaan, persepsi yang sam adalah tindakan dan tugas, semua ini ditujukan untuk memberi kelancaran pelayanan kepada wajib pajak. Jangan sampai terjadi karena tidak ada kekompakan dan masih ada ego diantara instansi maka wajib pajak yang dirugikan .

Tabel IV.11 menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan semua petugas SAMSAT sudah memberikan pelayanan sesuai prosedur yang ditetapkan terdapat sebanyak 5 orang atau 6,8 % responden menjawab sangat sesuai, jawaban ini didukung juga sebanyak 26,0% atau 19 orang menjawab sesuai berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan .

Responden yang menjawab kurang sesuai sebanyak 54,7 % atau 40 responden, jawaban ini didukung oleh sebanyak sembilan (9) orang yang menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan prosedur pelayanan yang ditetapkan.

Dari jawaban tersebut disebabkan karena ada diantara petugas SAMSAT yang tidak memberikan pelayanan berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan, untuk memberikan pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT antara prosedur yang satu dengan lainnya mempunyai cara atau prosedur yang berkelanjutan. Alasan yang dikemukakan oleh responden karena prosedur yang telah ditetapkan tidak berdasarkan urutannya. Apabila ada petugas di Kantor Bersama SAMSAT yang dalam memberikan pelayanan tidak berdasarkan prosedur pelayanan biasanya cara ini dilakukan untuk mengurus pajak yang dalam pengurusannya melalui petugas SAMSAT tidak melalui loket yang disediakan.

Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel IV.11 seperti dibawah ini :

Tabel. IV.11

Pelayanan semua petugas sesuai prosedur yang ditetapkan

Kesesuaian pelayanan	Frek	Prosentase
Sangat sesuai	5	6,8
Sesuai	19	26,0
Kurang sesuai	40	54,7
Tidak sesuai	9	12,3
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.13.

Tingkat kejelasan dari petugas SAMSAT dalam memberikan penjelasan kepada wajib pajak menunjukkan terdapat 15,0 % responden menjawab sangat jelas, sedangkan 27,3 % dari 73 responden menyatakan menerima penjelasan dalam kategori jelas dari petugas SAMSAT ketika mengalami kesulitan dalam mengurus pajak kendaraan

Sedangkan sebanyak 42,4 % atau 31 responden menjawab kurang jelas, alasan yang dikemukakan dari jawaban kurang jelas dalam memberikan keterangan kepada wajib pajak disebabkan karena petugas SAMSAT yang bertugas disatu loket tidak memahami bidang tugas dari loket lainnya sehingga petugas SAMSAT tidak siap untuk memberikan penjelasan secara keseluruhan tugas yang harus dikerjakan.

Dampak dari tidak dapat memberikan penjelasan secara jelas kepada wajib pajak ini seperti tercermin pada hasil penelitian yang dihasilkan dimana dari responden yang menjawab tidak jelas ketika meminta penjelasan kepada petugas SAMSAT ada sebanyak 15,0 % atau 11 orang yang menyatakan jawaban ini, hal tercermin dalam Tabel IV. 12.

Tabel. IV.12

Penjelasan semua petugas SAMSAT selalu dapat dimengerti

Penjelasan SAMSAT	Frek	Prosentase
Sangat jelas	11	15,0
Jelas	20	27,3
Kurang jelas	31	42,4
Tidak jelas	11	15,0
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.15.

Dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak semua petugas SAMSAT harus selalu siap untuk memberikan bimbingan dan mudah untuk dihubungi oleh wajib pajak, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kemudahan dalam menghubungi petugas SAMSAT terdapat 23,3 % atau sebanyak 17 responden menjawab bahwa semua petugas SAMSAT selalu dapat dihubungi, sedangkan yang menyatakan dapat dihubungi sebanyak 41,1 % (30 responden).

Responden yang menyatakan bahwa petugas SAMSAT kadang-kadang dapat dihubungi sebanyak 32,9 % atau 24 responden. Dari 73 responden ada 2 orang yang

menyatakan bahwa semua petugas SAMSAT tidak dapat dihubungi ketika wajib pajak membutuhkan pelayanan. Dari jawaban ini diperoleh keterangan bahwa semua petugas SAMSAT terlalu sibuk dengan pekerjaannya, sehingga tidak setiap saat dapat dihubungi oleh wajib pajak dengan cepat ketika wajib pajak membutuhkan bantuan dari petugas SAMSAT.

Hasil penelitian dapat ditunjukkan dalam Tabel IV.13 dibawah ini :

Tabel.IV.13

Kemudahan menghubungi petugas semua SAMSAT

Kemudahan menghubungi	Frek	Prosentase
1 Selalu dapat dihubungi	17	23,3
Dapat dihubungi	30	41,1
Kadang-kadang dapat dihubungi	24	32,9
Tidak dapat dihubungi	2	2,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.16.

Kesamaan dalam memberikan pelayanan merupakan aspek yang penting karena perbedaan akan membawa atau berakibat ada persepsi yang tidak sama dalam memberi pelayanan. Dari hasil penelitian seperti yang ditunjukkan dalam Tabel IV.14 memberi gambaran bahwa tingkat kesamaan semua petugas Kantor Bersama SAMSAT dalam memberikan pelayanan, menunjukkan terdapat 19,1 % atau 14 responden yang memberikan jawaban bahwa semua petugas SAMSAT selalu sama dalam memberikan pelayanan, jawaban ini didukung oleh 35,6 % responden yang menjawab menerima pelayanan yang sama dari petugas SAMSAT.

Sebanyak 41,0 % responden menjawab kadang sama, dari hasil wawancara yang dilakukan dihasilkan bahwa masing-masing instansi (Dinas Pendapatan Daerah, Kepolisian dan Jasa Raharja) dalam pemberian pelayanan masih belum seragam

dan sama. Sedangkan responden yang memberi jawaban tidak pernah sama dalam menerima pelayanan sebanyak 4,1 % dari petugas Kantor Bersama SAMSAT.

Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan dalam Tabel IV.14 dibawah ini :

Tabel. IV.14

Kesamaan dalam memberikan pelayanan

Kesamaan pelayanan	Frek	Prosentase
Selalu sama	14	19,1
Sama	26	35,6
Kadang sama	30	41,0
Tidak pernah sama	3	4,1
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.18.*

Kesamaan pandang semua petugas SAMSAT dalam prosedur pelayanan yang ditunjukkan dalam tabel IV.15 dalam penelitian ini menunjukkan terdapat 4,1 % responden menjawab selalu berdasarkan prosedur, sedangkan 29 responden atau 39,7% menjawab berdasarkan prosedur pelayanan .

Sedangkan jawaban sebanyak 50,6 % dari 73 responden menjawab jarang berdasarkan prosedur pelayanan. Jawaban ini didasarkan pada penilaian responden karena masih ada petugas SAMSAT yang memberikan pelayanan tidak berdasarkan pada prosedur yang ditetapkan .

Jawaban diatas diperkuat dengan jawaban responden yang memberikan jawaban bahwa dalam memberikan pelayanan, jarang berdasarkan prosedur yang ada sedangkan yang menjawab tidak berdasarkan prosedur sebanyak 4 orang atau 5,4 % dari keseluruhan responden yang diteliti. Adapun prosedur dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor meliputi prosedur pendaftaran - prosedur penetapan – prosedur pembayaran.

Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel IV.15 dibawah ini :

Tabel. IV.15  
Kesamaan pandang dalam prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan	Frek	Prosentase
Selalu berdasarkan prosedur	3	4,1
Berdasarkan prosedur	29	39,7
Jarang berdasarkan prosedur	37	50,6
Tidak berdasarkan prosedur	4	5,4
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.19.*

Tabel IV. 16 menunjukkan bahwa ada 8 orang yang pernah mengurus Pajak Kendaraan di Kantor Bersama SAMSAT lebih dari empat (4) kali ini berarti bahwa responden tidak menggunakan jasa orang lain baik biro jasa maupun petugas SAMSAT, hal serupa juga dilakukan oleh 12 orang atau 28,8 % pernah mengurus sebanyak tiga (3) kali.

56,2 % atau 41 responden dari 73 responden yang diteliti menyatakan dua (2) kali mengurus Pajak Kendaraan Bermotor. Dari jawaban ini diperoleh keterangan rata-rata responden memilih menggunakan jasa perantara untuk mengurus pajaknya, hal ini disebabkan karena alasan: tidak ada waktu, Kantor SAMSAT jauh dan lebih praktis menggunakan jasa perantara pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor.

Alasan responden yang mengurus sendiri yang dilakukan baru satu (1) kali karena ada keinginan dari responden untuk mengurus pajak kendaraan sendiri, hal ini didasarkan himbauan yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT agar wajib pajak mengurus sendiri pajaknya dan pelayanan yang diberikan sekarang jauh lebih mudah dan cepat.

Hasil penelitian dapat ditunjukkan pada Tabel IV.16 dibawah ini :



Tabel. IV.16

## Keseringan mengurus PKB di kantor SAMSAT

Keseringan mengurus	Frek	Prosentase
Lebih dari 4 kali	8	11,0
3 kali	21	28,8
2 kali	41	56,2
1 kali	3	4,1
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.20.*

Untuk meningkatkan pelayanan Kantor Bersama SAMSAT selalu mengadakan perbaikan dalam prosedur pelayanan, agar sesuai dengan harapan dan keinginan wajib pajak. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yang menjawab tidak ada perubahan dalam prosedur pelayanan sebanyak 40 responden atau 54,7 %, jawaban ini didasarkan karena responden dalam pembayar pajak kendaraan hanya beberapa kali saja mengurus pajak sendiri sehingga tidak dapat membedakan ketika ada perubahan dalam prosedur pelayanan.

Sedangkan yang menyatakan bahwa ada perubahan dalam prosedur pelayanan sebanyak 45,2 % atau 33 responden, jawaban ini karena rata-rata responden mengurus pajaknya sendiri sehingga setiap ada perubahan prosedur pelayanan dapat dirasakan.

Dari jawaban responden yang merasakan ada perubahan dalam prosedur pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT yang dirasakan berubah adalah yang dulunya lima (5) loket sekarang menjadi tiga (3) loket, sehingga prosedur ini dirasakan lebih memudahkan dan dari segi waktu lebih pendek. Selanjutnya hasil penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel IV.17 dibawah ini :

Tabel. IV.17

## Perubahan prosedur pelayanan SAMSAT

Perubahan prosedur	Frek	Prosentase
Tidak ada perubahan	40	54,7
Ya, ada perubahan	33	45,2
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.21.*

### 3. komunikasi dalam pelayanan

Komunikasi dalam pelayanan dimaksudkan agar terjalin suatu kerja sama antara wajib pajak dengan Kantor Bersama SAMSAT di Kota Semarang. Berbagai cara serta bentuk komunikasi dilakukan untuk memberikan pelayanan. Upaya-upaya yang telah dilakukan merupakan bentuk pelayanan yang diharapkan dapat memenuhi keinginan dan harapan masyarakat pembayar pajak yang dalam hal ini wajib pajak..

Dari Tabel IV.18 menunjukkan bahwa selang waktu penerimaan Super KPKB (Surat Pemberitahuan/Peringatan Kewajiban Pemilik Kendaraan Bermotor) sebelum jatuh tempo yang diterima oleh responden menunjukkan bahwa terdapat 9,6% responden yang menjawab 4 minggu sudah menerima Super KPKB yang dikirim oleh Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang, sedangkan 37,0 % atau 27 responden menjawab 3 minggu baru menerima Super KPKB. Dari jawaban responden didapatkan keterangan waktu tiga (3) minggu dan empat (4) minggu dipandang waktu yang lama antara tanggal jatuh tempo dan waktu pengurusan Pajak Kendaraan karena hal ini dikawatirkan akan terjadi lupa atau hilang.

Dari 73 responden yang menjawab 2 minggu menerima Super KPKB sebanyak 52,1 % atau 38 responden. Waktu peringatan 2 minggu merupakan waktu yang tepat untuk mempersiapkan serta melakukan perpanjangan kendaraan bermotor, karena jarak antara peringatan perpanjangan dengan waktu perpanjangan pajak tidak

terlalu lama sehingga dimungkinkan bagi wajib pajak yang belum lengkap persyaratan administrasinya masih mempunyai waktu untuk melengkapi. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel.IV.18 berikut ini :

Tabel. IV.18

Selang waktu penerimaan Super KPKB sebelum jatuh tempo

Selang waktu	Frek	Prosentase
4 minggu	7	9,6
3 minggu	27	37,0
2 minggu	38	52,1
1 minggu	1	1,4
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.23.

Hasil penelitian seperti yang ditunjukkan dalam Tabel IV.19 ini menggambarkan bahwa Super KPKB yang dikirim oleh Unit Pelayanan Pendapatan Daerah sebagai informasi untuk membayar besarnya pajak adalah sebagai berikut: terdapat 8,2 % responden menjawab selalu dapat digunakan, adapun responden yang menjawab dapat digunakan sebanyak 20,5 % atau 15 responden .

Responden yang menjawab kurang dapat dipergunakan sebagai ketetapan membayar pajak sebanyak 65%. Sedangkan 5,5%, yang menjawab tidak dapat dipergunakan sebagai ketetapan membayar pajak disebabkan terdapat penambahan biaya yang tidak tercantum dalam Super KPKB yang dikirimkan kepada wajib pajak, serta tidak ada perincian pajak yang harus dibayarkan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel IV.19 dibawah ini :

Tabel. IV.19

Super KPKB sebagai informasi besarnya pajak

Kegunaan	Frek	Prosentase
Selalu dapat dipergunakan	6	8,2
Dapat digunakan	15	20,5
Kurang dapat digunakan	48	65,8
Tidak dapat digunakan	4	5,5
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.24.*

Bagian Informasi yang berada di Kantor Bersama SAMSAT difungsikan sebagai bagian pelayanan yang memberikan informasi kepada wajib pajak dalam mengurus Pajak Kendaraan Bermotor. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan ketika ada kesulitan dalam pengurusan pajak kendaraan bermotor 43,8% responden menyatakan jarang menghubungi bagian informasi. Sebanyak 15,1 % yang memberi jawaban selalu menghubungi bagian informasi sebanyak 15,1 % atau 11 selalu menghubungi, sedangkan 30,1 % menjawab menghubungi bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT .

Hasil wawancara mendalam yang dilakukan kepada responden diperoleh jawaban untuk kategori yang tidak pernah menghubungi petugas di bagian informasi ketika mengalami kesulitan saat mengurus pajak kendaraan karena responden lebih menyukai menanyakan langsung pada petugas SAMSAT di loket-loket, misalnya loket pendaftaran atau loket pembayaran. Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan dalam Tabel IV.20 dibawah ini.

Tabel. IV.20

Hubungan dengan bagian informasi saat kesulitan urus PKB

Tindakan yang dilakukan	Frek	Prosentase
Selalu menghubungi	11	15,1
Menghubungi	22	30,1
Jarang menghubungi	32	43,8
Tidak pernah menghubungi	8	11,0
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.26.

Kita dapat melihat pada Tabel IV. 21 yang menunjukkan bahwa himbauan pemilik *showroom* kepada pembeli kendaraan untuk melakukan balik nama kendaraan menunjukkan: terdapat 19,2 % responden menjawab selalu di himbau oleh pemilik *showroom* saat membeli kendaraan, sedangkan 19,2 % menjawab dihimbau oleh pemilik *showroom* untuk segera melakukan Balik Nama Kendaraan Bermotor

Sedangkan responden yang memberi jawaban jarang dihimbau oleh pemilik *showroom* sebanyak 47,9 % atau 44 responden. Sedangkan 13,7 % responden menjawab tidak pernah dihimbau. Alasan tidak pernah dihimbau oleh pemilik *showroom* untuk melakukan balik nama kendaraan karena pemilik *showroom* takut apabila nantinya pembeli mengurungkan niatnya untuk membeli atau bahkan tidak jadi membeli kendaraan yang ditawarkan di *showroom* tersebut. Sedangkan di pihak pemilik *sworoom* dengan menghimbau akan dianggap terlalu mencampuri kepentingan pembeli. Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan dalam Tabel IV.21 dibawah ini.

Tabel. IV.21

Pemilik showroom selalu menghimbau balik nama

Himbauan showroom	Frek	Prosentase
Selalu menghimbau	14	19,2
Dihimbau	14	19,2
Jarang dihimbau	35	47,9
Tidak pernah dihimbau	10	13,7
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.28.

Tingkat keseringan responden melihat *billboard* yang dipasang oleh Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Kota Semarang menunjukkan terdapat 16,4 % responden menjawab sering melihat, sedangkan sebanyak 19,2 % menjawab pernah melihat *billboard* yang dipasang diruas jalan besar di kota Semarang.

Dari 73 responden sebanyak 60,3 % atau 44 responden menyatakan jarang melihat *billboard* yang dipasang, adapun responden yang menyatakan belum pernah melihat sebanyak 4,1,%. Jawaban responden yang belum pernah melihat ini disebabkan karena responden tidak pernah melihat dimana *billboard* itu dipasang dan dimana *billboard* itu berada. Sehingga ketika ditanyakan hal ini responden harus diberitahu tentang keberadaan *billboard* dan arti pemasangannya. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel IV.22 dibawah ini.

Tabel. IV.22

Tingkat keseringan melihat Bilboard

Keseringan	Frek	Prosentase
Sering melihat	12	16,4
Melihat	14	19,2
Jarang melihat	44	60,3
Belum pernah melihat	3	4,1
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.29.

Himbauan dari Kantor Bersama SAMSAT kepada wajib pajak untuk melakukan balik nama kendaraan bermotor yang disampaikan kepada masyarakat atau lingkungannya dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 9,6 % responden menjawab selalu dilaksanakan, dan sebanyak 26,0 % menjawab dilaksanakan dalam arti bahwa responden selalu menyarankan kepada masyarakat untuk melakukan balik nama kendaraan terhadap kendaraan luar daerah.

Adapun sebanyak 56,2 % atau 41 responden menyatakan belum pernah menghimbau kepada masyarakat untuk melakukan balik nama kendaraan, jawaban ini didukung oleh sebanyak 8,2 % responden yang menjawab tidak pernah melaksanakan/menghimbau kepada masyarakat.

Alasan yang dikemukakan oleh responden terhadap pertanyaan ini karena apabila kendaraan sudah terjual, sudah merupakan hak pembeli sehingga tidak ada kepentingan untuk memaksa melaksanakan balik nama kendaraan terhadap kendaraan yang telah dibeli. Disamping itu biasanya sudah ada perjanjian bahwa penjual akan memberi pinjaman Kartu Tanda Penduduk apabila pembeli kendaraan akan melakukan perpanjangan Pajak Kendaraan Bermotor, biasanya akan ada kesepakatan untuk beberapa waktu untuk memberi kesempatan kepada pembeli kendaraan. Hasil penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel IV.23 dibawah ini :

Tabel. IV.23

Himbauan balik nama selalu disampaikan masyarakat

Pelaksanaan himbauan	Frek	Prosentase
Selalu dilaksanakan	7	9,6
Dilaksanakan	19	26,0
Belum pernah dilaksanakan	41	56,2
Tidak pernah dilaksanakan	6	8,2
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.31.

Dari Tabel IV.24 menunjukkan dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa 9,6 % menyatakan selalu melaporkan penjualan kendaraan kepada Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II sedangkan sebanyak 9,6 % responden menyatakan melaporkan apabila melakukan penjualan terhadap kendaraannya.

Sedangkan 56,2 % atau 41 responden menjawab kadang melaporkan kepada UPPD Semarang II, terhadap pertanyaan ini responden menyatakan apabila kendaraan sudah berpindah kepemilikannya, maka responden berasumsi bahwa sudah tidak ada kewenangan dalam pemilikan lagi, yang berarti sepenuhnya menjadi hak pemilik baru.

Terhadap responden yang memberi jawaban tidak pernah melaporkan kepada UPPD sebanyak 8,2 %, disebabkan karena sikap yang tidak mau mengerti atau acuh terhadap hal- hal yang nantinya dapat terjadi dan adanya kurang kesadaran wajib pajak akan akibat dari itu. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel. IV.24

Penjualan kendaraan yang dilaporkan pada SAMSAT

Tindakan yang dilakukan	Frek	Prosentase
Selalu dilaporkan	7	9,6
Dilaporkan	19	26,0
Kadang dilaporkan	41	56,2
Tidak pernah dilaporkan	6	8,2
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.33.



#### 4. Dukungan pimpinan dalam pelayanan .

Dukungan pimpinan (koordinator SAMSAT) dalam memberikan pelayanan merupakan faktor yang penting karena pimpinan diharapkan dapat memberikan dukungan, motivasi dan teladan kepada bawahan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak sehingga segala persoalan yang timbul segera dapat diselesaikan tanpa mengganggu proses pelayanan.

Pada Tabel IV. 25 menunjukkan bahwa tingkat kemampuan petugas dalam memberikan bimbingan dan bantuan pengurusan pajak menunjukkan bahwa terdapat 13,7 % responden menjawab selalu diberikan bimbingan oleh petugas Kantor Bersama SAMSAT Semarang II, dan sebanyak 27,3% menjawab diberikan bimbingan dalam mengurus Pajak Kendaraan Bermotor.

Terdapat 49,3% atau 36 responden menjawab kadang-kadang diberikan bimbingan. Alasan yang dikemukakan oleh responden terhadap pertanyaan ini karena tidak seluruh kesulitan dalam mengurus pajak kendaraan bermotor dapat ditangani oleh petugas Kantor Bersama SAMSAT, menurut persepsi dari responden, petugas tanpa sepengetahuan koordinator terkesan mempersulit apabila responden meminta bimbingan jika akan mengurus sendiri pajak kendaraannya .

Sedangkan ada sebanyak 9,6 % menjawab tidak pernah di berikan bimbingan oleh petugas SAMSAT karena responden tidak pernah menghubungi petugas dan merasa buang-buang waktu sehingga lebih senang menyelesaikan pengurusan pajak kendaraan lewat perantara/jasa pengurusan kendaraan ketika akan melakukan mengurus pajak kendaraan. Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel. IV.25

Kelancaran yang diberikan oleh petugas SAMSAT

Pelayanan	Frek	Prosentase
Selalu memberikan bimbingan	10	13,7
Memberikan bimbingan	20	27,3
Kadang-kadang memberikan bimbingan	36	49,3
Tidak pernah memberikan bimbingan	7	9,6
Jumlah	73	100,0

*Sumber : Pertanyaan No.34.*

Ketepatan kehadiran petugas SAMSAT dalam memberikan pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II menunjukkan bahwa petugas yang selalu datang tepat pada waktunya ada 17,8 %, sedangkan sebanyak 35,6 % responden atau 26 menjawab tepat waktu.

Dari 73 Responden yang diteliti terdapat 30 Responden atau 41,0 % menjawab kurang tepat waktu. Sebab kekurangan tepat waktu terhadap pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT disebabkan karena petugas di Kantor Bersama SAMSAT yang dalam pelayanan terdiri dari tiga (3) instasi dimana masing-masing personil yang ditugaskan di Kantor Bersama SAMSAT juga masih menjadi bagian dimasing-masing instansinya maka tiap petugas ini masih mempunyai tugas yang dalam lingkup instasi tersebut

Adapun kegiatan-kegiatan yang sering diikuti, misalnya untuk Kepolisian (SATLANTAS) mereka masih mengadakan apel pagi maupun mengikuti upacara-upacara di satuannya maupun menghadiri acara-acara di POLDA Jawa Tengah.

Seringnya mengikuti acara-acara tersebut menyebabkan kedatangan petugas menjadi terlambat dan ini juga sering mengganggu pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT .

Untuk responden yang menjawab tidak pernah tepat waktu ada sebanyak 5,4%. dinilai bahwa petugas di Kantor SAMSAT lebih sering mengurus kepentingan sendiri (mengurus penitipan pajak kendaraan) pada waktu pagi hari menjelang loket pelayanan dimulai untuk memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel. IV.26

Kehadiran petugas tepat pada waktunya

Ketepatan waktu	Frek	Prosentase
Selalu tepat waktu	13	17,8
Tepat waktu	26	35,6
Kurang tepat waktu	30	41,0
Tidak pernah tepat waktu	4	5,4
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.35.*

Ketepatan waktu dalam memberi pelayanan merupakan unsur yang penting, karena dengan waktu yang singkat akan memberikan kepuasan kepada wajib pajak sehingga hal ini sesuai dengan tuntutan dari wajib pajak tentang pelayanan yang singkat dan cepat. Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa dari jawaban responden tentang penyebab ketidaktepatan waktu dalam memberikan pelayanan, ada sebanyak 11,0% (8) responden menjawab datang terlambat, keterlambatan dalam memberikan pelayanan ini disebabkan petugas SAMSAT harus melaksanakan apel pagi di instansi masing-masing, misalnya untuk petugas yang berasal dari Dinas Pendapatan Daerah harus apel lebih dahulu di Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah .

Sedangkan yang memberikan jawaban mengurus kepentingannya sendiri, ada sebanyak 28,8 % atau 21 responden. Mengurus kepentingan sendiri itu misalnya ada petugas SAMSAT yang menerima penitipan untuk pengurusan Pajak Kendaraan dari Wajib Pajak.

Sedangkan jawaban terbanyak 56,2 % atau 41 dari 73 responden yang diteliti menyatakan bahwa ketidaktepatan waktu itu disebabkan karena petugas di Kantor Bersama SAMSAT masih bermalas-malasan untuk memulai memberikan pelayanan yang ditentukan tepat jam 8.00 W.I.B pagi .

Sebab-sebab lain dalam ketidaktepatan adalah: ada petugas yang masih makan pagi, belum siap dengan berkas-berkas yang harus dikerjakan hari ini, masih ngobrol-ngobrol, sementara jam pelayanan sudah dibuka. Hasil penelitian ini seperti terlihat pada Tabel IV.27 berikut ini :

Tabel. IV.27

Penyebab ketidaktepatan waktu

Penyebab	Frek	Prosentase
Datang terlambat	8	11,0
Mengurus kepentingan sendiri	21	28,8
Malas-malas	41	56,2
Sebab lain	3	4,1
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.36.

Pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan merupakan tanggung jawab koordinator SAMSAT sebagai pimpinan agar pelayanan dapat berjalan sesuai prosedur yang telah ada. Dari hasil penelitian yang diperoleh terhadap tindakan diluar prosedur pelayanan yang dilakukan oleh petugas SAMSAT yang dilaporkan kepada koordinator SAMSAT (Kepala Seksi Pajak Kendaraan Bermotor) terdapat 12,3 %

atau 9 responden karena pada waktu itu koordinator SAMSAT dengan mudah dapat ditemui dan tidak ada kegiatan diluar, demikian juga dengan jawaban responden sebanyak 34,2 % terhadap jawaban yang melaporkan.

Sedangkan sebanyak 41,0 % menjawab jarang melaporkan. Jawaban ini didasarkan pada pengalaman yang pernah dijumpai ketika ingin menjumpai koordinator SAMSAT karena sedang tidak berada ditempat, hal ini disebabkan ada tugas yang tidak dapat ditinggalkan dan diwakilkan, serta sulitnya wajib pajak untuk membuat janji untuk bertemu..

Adapun sebanyak 12,3 % responden yang menjawab tidak pernah melaporkan kepada Koordinator SAMSAT karena rata-rata merasa malas untuk menghubungi karena terlalu lama untuk menunggu dapat bertemu. Hal dapat ditunjukkan pada Tabel IV.28 dibawah ini sebagai berikut :

Tabel. IV.28

Tindakan diluar prosedur selalu dilaporkan pada koordinator

Tindakan yang dilakukan	Frek	Prosentase
Selalu melaporkan	9	12,3
Melaporkan	25	34,2
Jarang melaporkan	30	41,0
Tidak pernah melaporkan	9	12,3
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.37.*

Kerjasama antar petugas SAMSAT dalam memecahkan masalah pelayanan kepada wajib pajak yang hal yang harus senantiasa dilakukan karena tanpa ada kerjasama antar ketiga instansi tidak akan mungkin prosedur pelayanan akan lancar dan tepat waktu. Dari hasil penelitian seperti yang ditunjukkan dalam Tabel IV.29 menunjukkan bahwa kerjasama antar petugas SAMSAT dalam memecahkan masalah didapatkan hasil dimana sebanyak 24,6 % responden menjawab selalu bekerjasama

dalam memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan, hal didukung dari jawaban responden sebanyak 20,5 % atau 15 responden yang menjawab bekerjasama. Jawaban ini didasarkan karena ketika ada kesulitan antar petugas SAMSAT dapat menyelesaikan secara bersama-sama dengan dukungan Koordinator SAMSAT.

Sebanyak 41,0% dari 73 responden menjawab kurang dapat bekerjasama dan 13,6% responden menjawab tidak bekerjasama dalam memecahkan masalah. Jawaban yang diberikan oleh responden ini didasarkan karena antar petugas SAMSAT dalam menyelesaikan masalah yang sedang dialami oleh wajib pajak terlalu lamban dan lama sehingga tidak dapat menyelesaikan permasalahan secara cepat dan masih ada diantara petugas SAMSAT yang saling melempar tanggung jawab. Hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel IV.29 seperti tersebut dibawah ini

Tabel. IV.29

Kerjasama petugas SAMSAT dalam memecahkan masalah

Tindakan yang dilakukan	Frek	Prosentase
Selalu bekerjasama	18	24,6
Bekerjasama	15	20,5
Kurang dapat bekerjasama	30	41,0
Tidak bekerjasama	10	13,6
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.39.

Dari table IV.30 tentang cara pengawasan yang dilakukan oleh koordinator SAMSAT terhadap kelancaran pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT didapatkan hasil bahwa dari 73 Responsen terdapat 11,0 % responden menjawab sangat baik, sedangkan untuk jawaban baik didapatkan hasil sebanyak 12,3 %, sedangkan jawaban terbanyak dalam kelompok ini sebanyak 69,9% menjawab cukup dan 6,8 % menjawab kurang.

Dari jawaban terbanyak yang menjawab bahwa pengawasan yang dilakukan Koordinator SAMSAT dalam kategori cukup, didapatkan keterangan dari wawancara yang dilakukan bahwa responden mempunyai persepsi pengawasan di Kantor Bersama SAMSAT masih lemah, hal ini dapat dibuktikan dari petugas SAMSAT yang datang terlambat, petugas yang malas-malasan, ketidaktepatan waktu dalam memberikan pelayanan dan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan lain sebagainya. Kurang ada sanksi yang tegas terhadap ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh petugas SAMSAT merupakan bukti-bukti lemahnya pengawasan yang dilakukan. Pernyataan ini dapat ditunjukkan dalam hasil penelitian seperti dibawah ini.

Tabel. IV.30

Pengawasan terhadap kelancaran tugas SAMSAT

Hasil pengawasan	Frek	Prosentase
Sangat baik	8	11,0
Baik	9	12,3
Cukup	51	69,9
Kurang	5	6,8
Jumlah	73	100,0

Sumber : Pertanyaan No.40.

Dari hasil penelitian seperti yang ada pada Tabel IV.31 menunjukkan menurut pendapat responden bahwa instansi yang memiliki kekuasaan terbesar yaitu Dinas Pendapatan daerah Propinsi Jawa Tengah sebanyak 34,2 % atau 25 responden, sedangkan Kepolisian sebanyak 30,1 % , Jasa Raharja,30,1 %

Terhadap jawaban responden didasari jawaban responden bahwa untuk menetapkan besarnya pajak adalah Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah mempunyai kewenangan yang besar, sedangkan untuk kelengkapan syarat administrasi Pajak Kendaraan Bermotor yang mempunyai kewenangan adalah

Kepolisian, Jasa Raharja mempunyai kewenangan dalam menetapkan besarnya Asuransi kecelakaan.

Tabel. IV.31

Instansi yang memiliki kekuasaan terbesar

Instansi	Frek	Prosentase
Dipenda	25	34,2
Jasa Raharja	22	30,1
Kepolisian	26	35,6
Jumlah	73	100,0

Sumber : *Pertanyaan No.41.*

## B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN <sup>e</sup>

### B.1. Kategorisasi Variabel Penelitian

Dalam melakukan uji hipotesis, pengklasifikasian pada tiap-tiap variabel sangat mutlak dibutuhkan. Klasifikasi ini didasarkan pada penjumlahan skor-skor yang mewakili masing-masing variabel.

#### B.1.a . Kategorisasi Variabel kualitas pelayanan

Hasil penjumlahan masing-masing pertanyaan dalam satu variabel ini akan memberikan gambaran tentang distribusi variabel yang akan diteliti. Hasil penjumlahan terhadap variabel kualitas pelayanan yang merupakan variabel dependen (terpengaruh) menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah skor 32 sebanyak 2,7 % dan skor terendah adalah 17 (15,5%). Hasil ini memberikan gambaran bahwa kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Semarang II mempunyai distribusi yang normal. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.32 berikut ini :



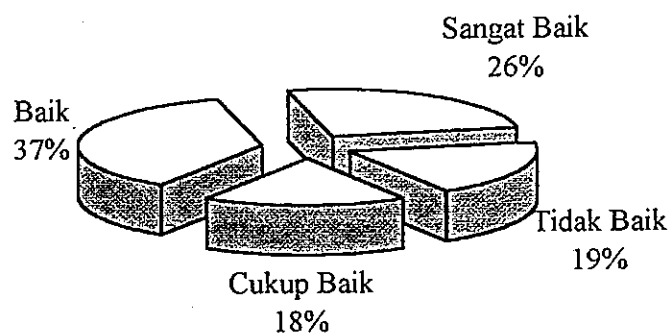
Tabel IV.32  
Total Skor Variabel Kualitas Pelayanan

Total skor	Frekuensi	Persentase
17	4	5,5
18	5	6,8
19	3	4,1
20	2	2,7
21	1	1,4
22	2	2,7
23	2	2,7
24	3	4,1
25	5	6,8
26	16	21,9
27	4	5,5
29	7	9,6
30	13	17,8
31	4	5,5
32	2	2,7
Total	73	100,0

*Sumber : Penjumlahan P1 s/d p12*

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi 4 (empat) kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi 4, karena variabel ini akan dikategori menjadi 4 bagian dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 32 dan skor terendah adalah 17 sehingga mempunyai selisih 15. Apabila dibagi menjadi 4 kelompok, maka intervalnya adalah 3,75. Dari perhitungan ini maka akan terlihat bahwa terdapat 26,0 % yang masuk dalam kategori kualitas pelayanan sangat baik dan 19,2 % yang masuk kategori kualitas pelayanan tidak baik. Hasil perhitungan ini secara detail dapat dilihat pada tabel IV.33 berikut ini:

**Tabel IV. 33**  
**Kategorisasi Variabel Kualitas Pelayanan**



*Sumber : Diolah dari Tabel IV.32*

#### B.1.b. Kategorisasi Variabel Koordinasi dalam prosedur pelayanan

Hasil penjumlahan terhadap variabel koordinasi dalam pelayanan yang merupakan variabel independen menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah 28 (20,5%) dan skor terendah adalah 17 (5,5%). Hasil ini memberikan gambaran bahwa koordinasi dalam prosedur pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II mempunyai distribusi yang normal. Untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan dalam tabel IV.34

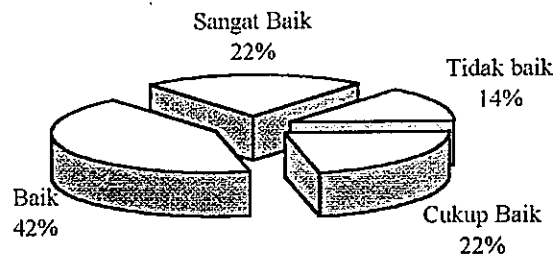
Tabel IV.34  
Total Skor Variabel Koordinasi dalam pelayanan

Total skor	Frekuensi	Persentase
17	4	5,5
18	1	1,4
19	3	4,1
20	2	2,7
21	5	6,8
22	3	4,1
23	2	2,7
24	6	8,2
26	8	11,0
27	4	5,5
28	15	20,5
29	4	5,5
30	12	16,4
31	1	1,4
32	2	2,7
34	1	1,4
Total	73	100,0

Sumber : Penjumlahan P13 s/d p22

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi 4 kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi 4, karena variabel ini akan dikategorisasi menjadi 4 bagian dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 34 dan skor terendah 17 dan apabila dibagi 4 kelompok maka intervalnya adalah 4. Dari perhitungan ini maka terlihat bahwa terdapat 21,9 % dalam kategorisasi sangat baik dan 13,7 % dalam kategori koordinasi tidak baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel IV.35 berikut :

**Tabel IV.35**  
**Kategorisasi Variabel Koordinasi dalam Pelayanan**



*Sumber : Diolah dari Tabel IV.34*

#### B.1.c. Kategorisasi Variabel Komunikasi dalam pelayanan.

Dalam rangka persiapan untuk melakukan uji hipotesis maka diadakan pengklasifikasian variabel-variabel. Variabel ketiga adalah variabel komunikasi dalam pelayanan. Hasil penjumlahan pada variabel komunikasi pelayanan menunjukkan skor 30 sebanyak 32,9 %, skor tertinggi yaitu 33 (2,79 %) dan skor terendah 16 (2,7 %). Hal ini memberikan gambaran bahwa komunikasi pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Semarang II mempunyai distribusi normal, secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.36

Tabel IV.36  
Total Skor Variabel Komunikasi dalam pelayanan

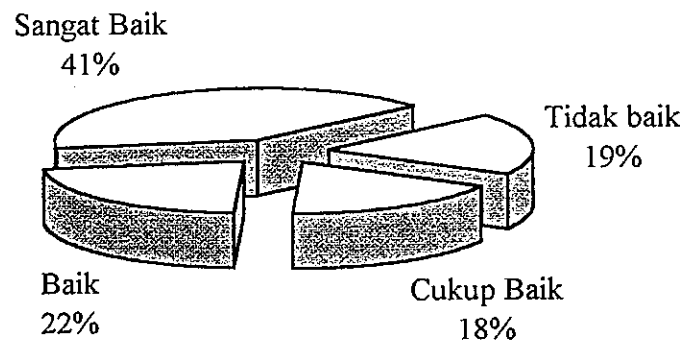
Total skor	Frekuensi	Persentase
16	2	2,7
19	1	1,4
20	7	9,6
21	4	5,5
22	3	4,1
23	3	4,1
24	7	9,6
25	2	2,7
26	3	4,1
27	4	5,5
28	4	5,5
29	3	4,1
30	24	32,9
31	4	5,5
33	2	2,7
Total	73	100,0

*Sumber : Penjumlahan P23 s/d p33*

Skor-skor tersebut kemudian dilakukan kategorisasi menjadi 4 kelompok dengan rumus yang sama yaitu nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi 4 sehingga skor tertinggi adalah 33 dan skor terendah adalah 16 . Maka mempunyai selisih 17 kemudian dibagi menjadi 4 kelompok yang menghasilkan interval adalah 4,25.

Dari perhitungan itu dapat diketahui bahwa terdapat 41,1 % yang masuk kategori komunikasi sangat baik dan 19,2 % masuk kategorisasi tidak baik. Hasil perhitungan secara detail dapat terlihat pada tabel IV. 37 berikut ini

**Tabel IV. 37**  
**Kategorisasi Variabel Komunikasi Dalam Pelayanan**



*Sumber : Diolah dari Tabel.IV.36*

#### B.1.d. Kategorisasi variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan

Hasil penjumlahan terhadap variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan yang merupakan variabel independen terakhir yang mempengaruhi variabel Y menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah dengan skor 26 (28,8%), sementara skor tertinggi adalah 28 sebanyak (8,2 %) dan skor terendah adalah 17 (5,5 %). Hasil ini memberikan gambaran bahwa dukungan pimpinan dalam pelayanan mempunyai distribusi normal. Untuk memperjelas pembahasannya ini dapat dilihat pada tabel IV. 38

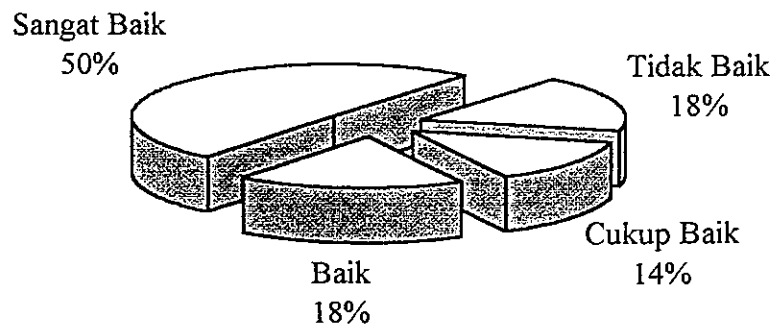
Tabel : IV.38  
Total Skor Variabel Dukungan Pimpinan dlm pelayanan

Total skor	Frekuensi	Persentase
17	4	5,5
18	1	1,4
19	8	11,0
20	4	5,5
21	3	4,1
22	3	4,1
23	2	2,7
24	6	8,2
25	5	6,8
26	21	28,8
27	10	13,7
28	6	8,2
Total	73	100,0

Sumber : Penjumlahan P33 s/d p42

Skor-skor diatas kemudian dikategorisasi menjadi 4 kelompok dengan menggunakan rumus yang sama yaitu nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi 4 bagian dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 28 dan skor terendah adalah 17 sehingga mempunyai selisih 10, apabila dibagi menjadi 4 kelompok maka intervalnya adalah 2,50. Dari perhitungan ini maka terlihat bahwa terdapat 50,7 % yang masuk kategorisasi dukungan pimpinan dalam pelayanan sangat baik dan 17,8 % yang masuk kategori tidak baik. Secara detail dapat dilihat pada tabel IV. 39 dibawah ini :

**Tabel IV.39**  
**Kategorisasi Variabel Dukungan Pimpinan dalam Pelayanan**



*Sumber : Diolah dari Tabel IV.38.*

## **B.2. Uji Hipotesis**

### ***B.2.a. Hubungan Variabel Koordinasi dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan***

Hasil tabulasi silang antara variabel kualitas pelayanan dengan koordinasi dalam pelayanan menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi koordinasi dalam pelayanan maka akan semakin tinggi tingkat kualitas pelayanan. Hal ini tercermin dari 16 responden yang menyatakan bahwa variabel koordinasi dalam pelayanan sangat baik terdapat 10 responden atau 62,5 % yang menyatakan tingkat kualitas pelayanan sangat baik, sementara dari 10 responden yang menyatakan bahwa koordinasi dalam pelayanan tidak baik terdapat 7 responden atau 70 % yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan tidak baik. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan hubungan antara koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan. Meskipun demikian hubungan ini tidak terlalu murni, dari 16 orang yang menyatakan bahwa koordinasi pelayanan sangat baik ternyata ada 4 responden yang menyatakan kualitas



pelayanannya cukup baik, selain itu dari 10 orang yang menyatakan koordinasi dalam pelayanan tidak baik ternyata ada 2 responden atau 20% yang menyatakan kualitas pelayanan baik, hal ini disebabkan karena ada beberapa kasus dimana mereka yang menyatakan bahwa koordinasi dalam pelayanan sangat baik ternyata masih merasakan prosedur yang berbelit-belit dan terkesan dipersulit ketika mengurus perpanjangan pajak kendaraan bermotor serta ketika mengalami kesulitan dalam mengurus Pajak Kendaraan Bermotor petugas di SAMSAT belum memberikan penjelasan serta cara penyelesaian yang sama atau seragam.

Hasil tabulasi silang secara rinci dapat tercermin pada tabel IV.40 berikut ini:

Tabel IV.40  
Hubungan Antara Variabel Koordinasi dalam pelayanan Dengan  
Variabel Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan	Variabel Koordinasi				Jumlah
	Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Tidak Baik	7 70,0%	5 31,3%	2 6,5%		14 19,2%
Cukup Baik	1 10,0%	5 31,3%	3 9,7%	4 25,0%	13 17,8%
Baik	2 20,0%	4 25,0%	19 61,3%	2 12,5%	27 37,0%
Sangat Baik		2 12,5%	7 22,6%	10 62,5%	19 26,0%
Jumlah	10 100,0%	16 100,0%	31 100,0%	16 100,0%	73 100,0%

Hasil analisis hubungan antara variabel koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan menunjukkan terdapat koefisien kerelasi sebesar 0,496. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel koordinasi dalam pelayanan. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu dilihat nilai Z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Z adalah 5,407 dan harga tabel untuk tingkat kebenaran adalah 95 %. Hasil ini menunjukkan bahwa harga hiung lebih besar dari

harga tabel (5,407). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan  $(0,496)^2 \times 100\% = 0,24\%$  atau mempunyai pengaruh sebesar 24 % sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel koordinasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan. Hasil perhitungan ini dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel.IV. 41  
Uji Hitung Rank Kendall

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,496	5,407	95% (Tabel=1,96)

#### ***B.2.b. Hubungan Variabel Komunikasi Dalam Pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan***

Hasil tabulasi silang antara variabel komunikasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan bahwa ada kecenderungan yang positif dimana semakin tinggi komunikasi maka akan semakin tinggi pula kualitas pelayanan. Hal ini tercermin dari 30 responden yang menyatakan bahwa variabel komunikasi dalam pelayanan sangat baik terdapat 10 responden atau 33,3% yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan sangat baik. Sementara dari 14 responden yang menyatakan komunikasi dalam pelayanan tidak baik terdapat 12 responden atau 85,7 % yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan tidak baik .

Meskipun demikian hubungan ini tidak terlalu murni dari 30 responden yang menyatakan komunikasi dalam pelayanan sangat baik ternyata ada 2 responden atau 6,7% yang menyatakan kualitas pelayanan tidak baik. Selain itu dari 14 responden yang menyatakan komunikasi dalam pelayanan tidak baik ternyata ada 2 responden atau 14,3% yang menyatakan kualitas pelayanan sangat baik Hal ini dimungkinkan karena wajib pajak masih belum sepenuhnya

menggunakan bagian informasi di Kantor Bersama SAMSAT serta pemilik *showroom* belum sepenuhnya melaksanakan himbauan kepada pembeli untuk melakukan Balik Nama kendaraan sehingga komunikasi yang sudah dilakukan oleh UPPD Kota Semarang tidak berjalan sesuai harapan. Hasil tabulasi silang secara rinci dapat tercermin pada tabel IV.42 berikut ini :

Tabel IV.42.  
Hubungan Antara Variabel Komunikasi Dalam Pelayanan Dengan  
Variabel Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan	Variabel Komunikasi				Jumlah
	Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Tidak Baik	12			2	14
	85,7%			6,7%	19,2%
Cukup Baik		9	2	2	13
		69,2%	12,5%	6,7%	17,8%
Baik		4	7	16	27
		30,8%	43,8%	53,3%	37,0%
Sangat Baik	2		7	10	19
	14,3%		43,8%	33,3%	26,0%
Jumlah	14	13	16	30	73
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hasil analisis hubungan antara variabel komunikasi dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,487. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel komunikasi dengan kualitas pelayanan. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu melihat nilai Z adalah 4,674 dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $4,674 > 1,96$ ). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan  $(0,487)^2 \times 100\%$  atau mempunyai pengaruh sebesar 23 % sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel komunikasi dengan variabel kualitas pelayanan. Hasil perhitungan ini dapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.43.  
Uji Hitung Rank Kendall's

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,487	4,674	95% (Tabel=1,96)

**B.2 c. Hubungan Variabel Dukungan Pimpinan dalam pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan**

Hasil tabulasi silang antara variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin tinggi tingkat dukungan pimpinan maka akan semakin tinggi pula kualitas pelayanan. Hal ini tercermin dari 37 responden yang menyatakan bahwa variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan sangat baik terdapat 13 responden atau 35,1 % yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan sangat baik. Selain itu, dari 13 responden yang menyatakan bahwa dukungan pimpinan dalam pelayanan tidak baik terdapat 8 responden atau 61,5 % yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan tidak baik. Meskipun demikian hubungan ini tidak terlalu murni, dari 37 responden yang menyatakan bahwa dukungan pimpinan dalam pelayanan sangat baik ternyata ada 2 responden atau 5,4% yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan tidak baik. Selain itu dari 13 responden yang menyatakan bahwa dukungan pimpinan dalam pelayanan tidak baik, ternyata ada 2 responden atau 15,4 % yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan baik. Hal ini disebabkan karena dari beberapa responden masih enggan untuk menghubungi penanggung jawab atau koordinator SAMSAT ketika menemui masalah dalam mengurus Pajak Kendaraan dan mereka lebih senang memilih jasa pelayanan atau perantara dalam menyelesaikan Pajak Kendaraan

Bermotor. Hasil tabulasi silang secara rinci dapat tercermin pada tabel IV. 44

berikut :

Tabel IV.44.  
Hubungan Antara Variabel Dukungan Pimpinan dalam pelayanan Dengan  
Variabel Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan	Variabel Dukungan Pimpinan				Jumlah
	Tidak Baik	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik	
Tidak Baik	8	4		2	14
	61,5%	40,0%		5,4%	19,2%
Cukup Baik	3	5	1	4	13
	23,1%	50,0%	7,7%	10,8%	17,8%
Baik	2		7	18	27
	15,4%		53,8%	48,6%	37,0%
Sangat Baik		1	5	13	19
		10,0%	38,5%	35,1%	26,0%
Jumlah	13	10	13	37	73
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hasil analisis hubungan antara variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi 0,474. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan. Guna melihat tingkat signifikan maka perlu melihat nilai Z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Z adalah 5,261 dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95% adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $5,261 > 1,96$ ). Sedangkan untuk melihat pengaruhnya maka nilai koefisien harus dikuadratkan  $(0,474)^2 \times 100\% = 0,22$  atau mempunyai pengaruh sebesar 22 % sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan.

Hasil perhitungan ini dapat terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel IV.45  
Uji Hitung Rank Kendall's

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	0,474	5,261	95% (Tabel=1,96)

***B.2.d. Hubungan Variabel Koordinasi dalam pelayanan, Komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan Kualitas Pelayanan***

Hubungan antara ketiga variabel independen yaitu koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dan dukungan pimpinan dalam pelayanan dalam memberi pelayanan dengan kualitas pelayanan diuji melalui uji konkordansi Kendalls. Hasil perhitungan terhadap ketiga independen variabel tersebut dengan kualitas pelayanan menunjukkan koefisien sebesar 0,573. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai Chi-Square dimana terdapat koefisien sebesar 16,074 dan apabila dikonsultasikan dengan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % maka nilai Chi-square tabel adalah 7,82. sehingga harga Chi-square hitung lebih besar jika dibandingkan harga Chi-square ( $16,074 > 7,82$ ) atau disimpulkan bahwa ada hungungan secara bersama-sama antara variabel koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan. Sedangkan besar pengaruh antara variabel tersebut terhadap kualitas pelayanan adalah 0,32 atau mempunyai pengaruh sebesar 32,0 % (merupakan kuadrat dari nilai Koefisien) sedangkan sisanya adalah faktor-faktor yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini

Tabel.IV.46  
Koefisien Konkordansi Kendall's

N	73
Kendall's W	,573
Chi-Square	16,074
Df	3
Asymp. Sig.	,001

#### D. Diskusi

Hasil penelitian terhadap variabel koordinasi dalam pelayanan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 42,5 % responden menyatakan bahwa koordinasi dalam pelayanan sudah baik. Namun demikian apabila dicermati, masih terdapat 34,6 % responden yang menyatakan bahwa koordinasi dalam pelayanan belum baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan beberapa temuan lapangan, diantaranya bahwa dalam memberikan pelayanan beberapa petugas tidak berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan, selain itu penjelasan petugas kadangkala sulit untuk dimengerti oleh wajib pajak, dari sebab-sebab itu dapat berakibat pelayanan tidak lancar. Organisasi SAMSAT yang terdiri dari tiga (3) Instansi yang mempunyai bidang tugas yang berlainan namun mempunyai prosedur yang berkesinambungan sehingga antara prosedur satu dengan lainnya saling tergantung. Hasil analisis hubungan antara variabel koordinasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan ada hubungan yang signifikan, dan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,496 dan mempunyai pengaruh sebesar 24 %. Hal tersebut diatas senada dengan yang dikemukakan oleh Stephen Usulac dalam Tjiptono, 2001:3 bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dari jasa tapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia. Sedangkan

salah satu isi keputusan MENPAN Nomor: 81/1995 menyatakan bahwa kriteria untuk menciptakan kualitas pelayanan adalah adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur atau tata cara pelayanan umum. Dengan kata lain bahwa petugas SAMSAT harus dapat memberikan informasi yang tepat kepada wajib pajak dalam bahasa yang mereka pahami dan memberikan jaminan pada wajib pajak bahwa masalah mereka akan ditangani secara sungguh-sungguh.

Hasil penelitian terhadap variabel komunikasi dalam pelayanan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 41,7 % responden menyatakan bahwa komunikasi dalam pelayanan sudah baik. Namun demikian apabila kita cermati, masih terdapat 37 % responden yang menyatakan bahwa komunikasi dalam pelayanan belum sepenuhnya baik. Hal ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis dilapangan diantaranya: Super KPKB belum dapat digunakan sebagai informasi besarnya pajak karena tidak mencantumkan seluruh rincian biaya yang akan dibayarkan sementara ketika membayar masih dikenakan pungutan-pungutan lain, Kurangnya sosialisasi pada masyarakat terhadap kebijakan baru tentang pajak kendaraan, himbauan balik nama jarang disampaikan kepada masyarakat, dan penjualan kendaraan jarang dilaporkan kepada SAMSAT. Hasil analisis hubungan antara variabel komunikasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan ada hubungan yang signifikan, dan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,487 dan mempunyai pengaruh sebesar 23 %. Hasil ini menunjukkan bahwa ada persamaan dengan apa yang dikemukakan oleh Amin WT, 2000:24 bahwa komunikasi yang baik dengan pelanggan adalah metode yang baik untuk memuaskan pelanggan. Dengan kata lain bahwa salah satu upaya untuk memuaskan wajib pajak adalah dengan menciptakan komunikasi dengan wajib pajak.

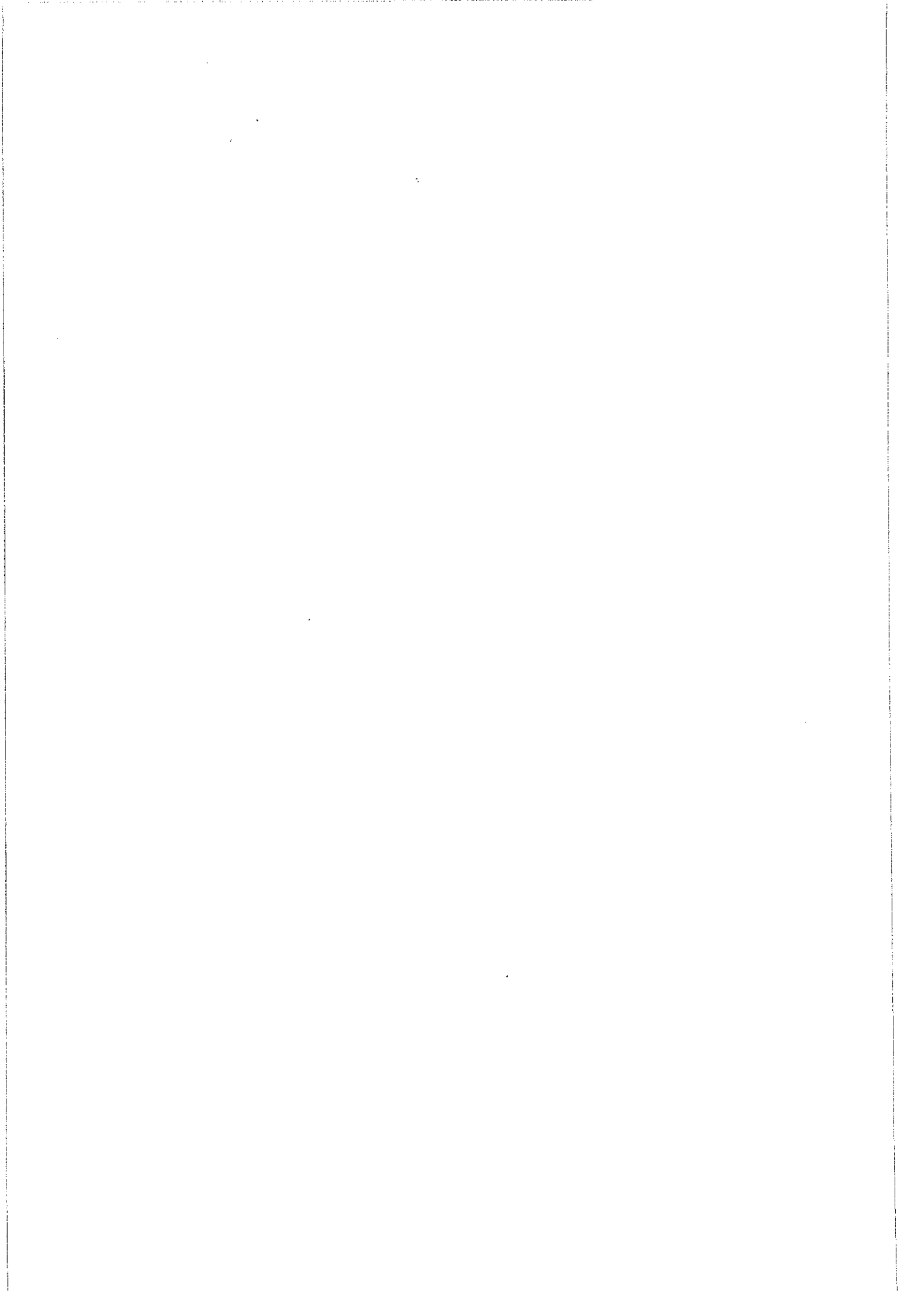


Hasil penelitian terhadap variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 50,7 % responden menyatakan bahwa dukungan pimpinan dalam pelayanan sudah baik. Namun demikian apabila kita cermati, masih terdapat 30,5 % responden yang menyatakan bahwa dukungan pimpinan dalam pelayanan dalam kategori belum sepenuhnya baik. Hal ini berkaitan dengan beberapa temuan dilapangan diantaranya: Bimbingan yang diberikan oleh petugas SAMSAT kepada wajib pajak masih kurang, kehadiran petugas belum semuanya tepat waktu, petugas yang melanggar prosedur jarang dilaporkan kepada koordinator SAMSAT, pengawasan terhadap kelancaran pelaksanaan tugas belum sepenuhnya diberikan sehingga pelanggaran-pelanggaran tidak diketahui. Hasil analisis hubungan antara variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan ada hubungan yang signifikan, dan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,474 dan mempunyai pengaruh sebesar 22 %. Hasil ini menunjukkan bahwa ada persamaan dengan apa yang dikemukakan oleh Gerson F. Richard, 2001:13 bahwa salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan sistem pelayanan adalah dengan program pelayanan dan meningkatkan mutu hanya akan berhasil jika ada komitmen menyeluruh mulai manajemen puncak dimana pimpinan harus mengembangkan dan mengkomunikasikan visinya dengan jelas sistem pelayanan pelanggan. Dengan kata lain bahwa peranan seorang pimpinan sangat dibutuhkan sekali dalam menciptakan kualitas pelayanan dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan visinya dengan jelas.

Hasil penelitian terhadap variabel kualitas pelayanan menunjukkan bahwa 37 % responden menyatakan bahwa kualitas pelayanan sudah baik. Namun demikian apabila dicermati, masih terdapat 37 % responden yang menyatakan

bahwa kualitas pelayanan belum sepenuhnya baik. Hal ini berkaitan dengan beberapa temuan dilapangan diantaranya: masih ada petugas yang memberikan pelayanan dengan sikap yang kurang sopan dan simpatik, prosedur yang diberikan masih terkesan berbelit-belit dan membingungkan dalam mengurus pajak, beberapa petugas masih bersikap tidak jujur, adanya penambahan biaya diluar ketentuan atau atau tidak sesuai dengan yang tercantum pada Super PKKB, ketidakadilan dalam proses pengurusan PKB. Hasil analisis hubungan antara variabel komunikasi dalam pelayanan, koordinasi dalam pelayanan dan dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan menunjukkan ada hubungan yang signifikan, dan memiliki koefisien sebesar 0,573 dan mempunyai pengaruh sebesar 32 %. Hasil ini menunjukkan bahwa ada persamaan dengan apa yang dikemukakan oleh Morgan dan Mungatrayd, 2000:3 bahwa kriteria yang digunakan oleh pelanggan dalam persepsi mereka terhadap kualitas pelayanan publik diantaranya: sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan. Sedangkan kriteria lainnya adalah dapat dipercaya, jujur dan mengutamakan pelanggan. Pendapat Morgan dan Mungatrayd tersebut didukung oleh Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor: 81/1995 dalam Sugiyanti, 1999:6 bahwa kriteria untuk menilai kualitas pelayanan antara lain keserhanaan, dalam arti bahwa prosedur / tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan. Selain itu kriteria lainnya adalah: 1. Keterbukaan, dalam arti prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja, pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib di informasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun

tidak diminta. 2. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan; (1) nilai barang dan atau jasa pelayanan umum dan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajarannya, (2) kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum, (3) ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. 3. Keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil. Dengan kata lain bahwa dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dibutuhkan sikap yang ramah dan simpatik, selain itu prosedur pelayanan yang jelas dan tidak berbelit-belit. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan juga perlu dalam rangka menegakkan disiplin pegawai dan menumbuhkan sikap yang jujur dikalangan petugas SAMSAT.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan.

Dari uraian yang telah dikemukakan terdahulu serta berdasarkan analisis kuantitatif dengan uji Konkordansi Rank Kendalls yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal :

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II. Dari hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dimana semakin tinggi koordinasi dalam pelayanan maka akan semakin tinggi kualitas pelayanan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat koefisien korelasi sebesar 0,496. Guna membuktikan tingkat signifikansi maka dapat dilihat pada nilai Z (5,407) yang lebih besar dari harga tabel dengan tingkat kebenaran 95 % (1,96). Besar pengaruh koordinasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan sebesar 24 %.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel komunikasi dalam pelayanan dengan variabel kualitas pelayanan. Dari hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara variabel komunikasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat koefisien korelasi sebesar 0,487. Guna membuktikan tingkat signifikansi, maka dapat dilihat pada nilai Z (4,674) yang lebih besar dari harga tabel dengan tingkat kebenaran 95 % (1,96). Besar pengaruh komunikasi dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan sebesar 23 %.
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara dukungan pimpinan dengan kualitas pelayanan. Dari hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas

pelayanan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat koefisien korelasi sebesar 0.474. Guna membuktikan tingkat signifikansi, maka dapat dilihat pada nilai Z (5,261) yang lebih besar dari harga tabel dengan tingkat kebenaran 95 % (1,96). Besar pengaruh antara dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan sebesar 22 %.

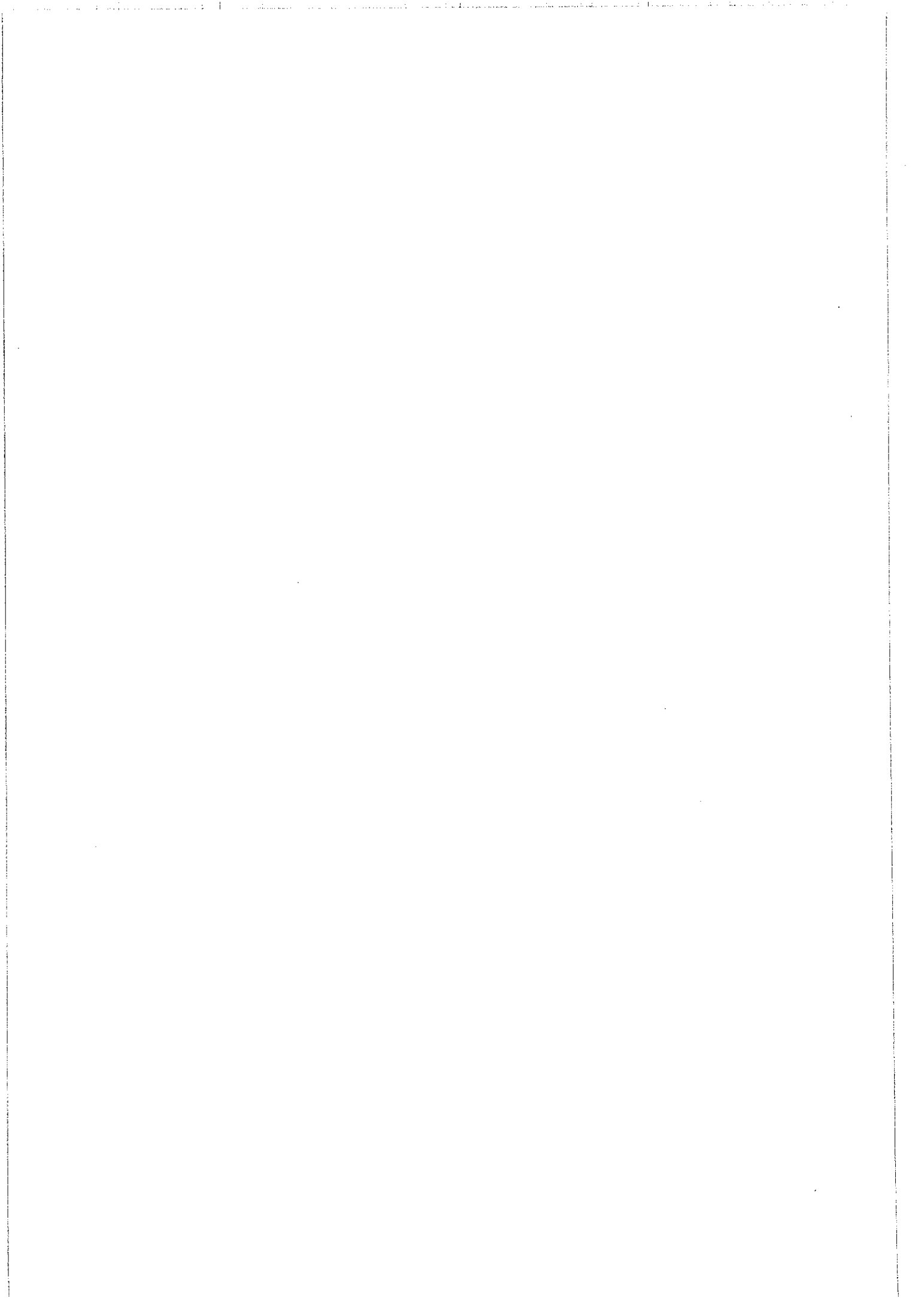
4. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel koordinasi dalam pelayanan, variabel komunikasi dalam pelayanan dan variabel dukungan pimpinan dalam pelayanan secara bersama-sama dengan variabel kualitas pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II. Pengujian hipotesis melalui uji Konkordansi Rank Kendall's membuktikan bahwa ketiga independen variabel tersebut dengan kualitas pelayanan menunjukkan koefisien sebesar 0,573. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai Chi-square dimana terdapat koefisien sebesar 16,074 dengan tingkat kebenaran 95%. Besar pengaruh antara koordinasi dalam pelayanan, komunikasi dalam pelayanan, dukungan pimpinan dalam pelayanan dengan kualitas pelayanan sebesar 32 %.

## 5.2. Saran

Mengingat kompleksnya faktor-faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan pada Kantor Bersama SAMSAT Kota Semarang II, maka SAMSAT sebagai Organisasi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat harus selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Bertolak dari kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berikut ini diajukan beberapa saran, antara lain :

1. Harus ada kesamaan pandang, keseragaman dan Agar dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak antara tiga instansi terkait mempunyai kesamaan pandang, keseragaman yang sama dalam pelayanan.
2. Karena dalam organisasi terkait dengan tiga Instansi (Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Tengah, Jasa Raharja Persero dan Ditlantas/ Kepolisian) dimana masing-masing mempunyai tugas dan fungsi yang berbeda maka di tiap-tiap loket pelayanan harus ada pengawasan dan perlu ditambahkan ada satu loket untuk wajib pajak yang tidak dapat atau belum dapat melengkapi persyaratan administrasi sehingga dari sini dapat diminimalkan ada pelanggaran prosedur.
3. Agar semua pimpinan harus dapat memberikan keteladanan, motivasi, dukungan serta keadilan tanpa membedakan kepada semua petugas agar antar petugas merasa nyaman bekerja meski tidak dalam bawahan instansi lain.
4. Komunikasi sebagai sarana untuk memberi informasi dan menerima informasi dari masyarakat, harus lebih diefektifkan perannya sebagai mediator antara organisasi dengan masyarakat sehingga komunikasi dapat dipakai sebagai sarana untuk meningkatkan pelayanan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Dan B.Curtis, James J. Floyd, Jerry L. Winsor, 2002, *Komunikasi Bisnis dan Profesional*, Rosda, Jakarta
- DeVrye, Catherine, 2001, *Good Service Is Good Business, 7 Strategi sederhana Menuju Sukses*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Fandy, Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi Yogyakarta
- Gerson F. Richard, 1993, *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Penerbit PPM, Jakarta
- Hardjito, Dydiet, *Teori Organisasi Dan Teknik Pengorganisasian*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Hadi, Sutrisno, 1988, *Statistik*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Liliweri, Alo, *Sosiologi Organisasi*, 1997, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung
- Muhammad, Arni, 1989, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Modeong, Supardan, 1999, *Ilmu Administrasi Publik*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Moenir, 2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Natzir, 1983, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ron Ludlow & Fergus Panton, 2000, *Effective Communication*, Andi Yogyakarta
- Sianipar, 1998, *Manajemen Pelayanan Masyarakat*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta
- Singaribun, Masri, 1987, *Metode Penelitian Survei*, Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial, Jakarta
- Sugiyanti, 1999, *Strategi Pelayanan Prima*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, 2001, Alfabeta, Bandung
- Sutarto, 2000, *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjahmada University Press, Yogyakarta

UPT-PUSTAK-UNDIP

- , 2001, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- The Liang Gie, 1998, *Administrasi Perkantoran Modern*, Penerbit Liberty, Yogyakarta
- Toha, Miftah, 1999, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Vincent, Gaspersz, 2001, *Total Quality Management*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wahjosumidjo, 1984, *Kepemimpinan Dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Warella, 1997, *Administrasi Negara Dan Kualitas Pelayanan Publik*, Pidato Pengukuhan Guru besar Madya Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang
- Wasita, Parianta, 1992, *Pokok-Pokok Pengertian Manajemen*, UGM, BPA, Yogyakarta.
- Widjaja, Amin, 2000, *Konsep Dasar Customer Relationship Management (CRM)*, Harvarindo, Jakarta
- Yun Zept Chang, Yeong We Yong, Lowrence Loh, 1999, *The Quest For Global Quality*, PT Pustaka Delapratosa, Jakarta
- Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah
- Undang undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2000 Tentang Perubahan Atas Undang undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997
- Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 6 Tahun 1998 Tentang Pajak Kendaraan Bermotor
- Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Tengah Nomor 7 Tahun 1998 Tentang Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
- Peraturan Pemerintah Nomor 65 tahun 2001 tentang Pajak dan Retribusi Daerah
- Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Tentang Pelaksanaan Sistim Administrasi Manunggal Dibawah Satu Atap (SAMSAT) dan Surat Keputusan Bersama Kepala Kepolisian Republik Indonesia, Direktur jendral Pemerintah Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT Jasa Raharja (PERSERO)

**Tentang Pedoman Tata Laksana Sisitim Administrasi Manunggal Dibawah  
Satu Atap**

